



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

YHDISTYKSEN TALOUDEN SEURANNAN KEHITTÄMINEN

Case: Lahden Uimaseura Ry

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Tanja Mustonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MUSTONEN, TANJA:

Yhdistyksen talouden seurannan kehittäminen

Case: Lahden Uimaseura Ry

Liiketalouden opinnäytetyö,

48 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on yhdistyksen talouden seurannan kehittäminen. Toiminnan suunnittelua ja tulevaisuutta koskevia päätöksiä varten yhdistyksellä on oltava ajan tasalla olevaa tietoa yhdistyksen taloushoidosta ja rahatilanteesta. Kirjanpidon luvuista saadaan tietoa menneistä tapahtumista ja tiedoista voidaan päätellä, mitä olisi pitänyt tehdä. Budjetoinnin avulla saadaan tietoa nykyisestä ja lähitulevaisuuden tilanteesta. Sen avulla nähdään rahan tarve ja voidaan ennakoida mahdollinen rahan loppuminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Lahden Uimaseura Ry:n sisäistä talouden seurantaa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yhdistyksen toimintaa ja verotusta sekä yhdistyksen taloushallintoa ja sen erityispiirteitä. Teoriaosuuden lähdeaineisto on koottu alan kirjallisuudesta ja internet-lähteistä. Empiirisessä osiossa perehdytään Lahden Uimaseuran toimintaan. Uimaseuran taloutta ja sen seurantaa kuvataan dokumenttien ja avoimien ja teemahaastattelujen avulla. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Sisäisen talouden seurannan avuksi tehdään kassabudjettipohja, joka toteutetaan Microsoft Excel- taulukkolaskentaohjelmalla, ja sen käyttöön tehdään ohjeistus.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että lyhyen aikavälin budjetointi auttaa yhdistystä hahmottamaan lähitulevaisuuden rahatilanteen ja sen ajalliset muutokset paremmin. Sen avulla pystytään suunnittelemaan toimintaa tehokkaammin ja puuttumaan mahdollisiin muutoksiin hyvissä ajoin.

Asiasanat: yhdistys, yleishyödyllinen, urheiluseura, budjetointi, kassanhallinta, maksuvalmius

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MUSTONEN, TANJA:

Developing Financial Planning in a Non-profit Organization
Case: Lahden Uimaseura ry

Bachelor's Thesis in Business Studies 48 pages, 10 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis examines the development of financial planning in a non-profit organization. Non-profit organizations need to have up-to-date information on how much money they receive and spend. This information will help the organization plan the future and make the right kind of decisions. Accounting statements give information about the past and an idea of what should have been done. A short-term budget gives information about the situation today and in the near future. It shows where money is needed as well as helps predict the decrease of money.

This thesis is carried out as a commission for Lahden Uimaseura Ry and the aim is to develop their financial planning. The theoretical background of the study is divided into two parts. The first part introduces operation and taxation of non-profit organizations and the second part studies the financial processes of non-profit organizations. Used sources include published literature and internet sources.

The study is conducted by using the qualitative research method based on the theoretical section, documents and interviews. The empirical part of the thesis focuses on the case organization, Lahden Uimaseura Ry, and examines its operation and financial processes. A spreadsheet for the cash budget is made by using Excel to help the financial planning. Also a guidebook is created to help in using the spreadsheet.

Based on this study, it can be concluded that short-term budgeting helps organizations to figure out if they have money when they need it and also the timing of inflows and outflows. It helps in planning and controlling finances so that possible changes can be seen in advance and can be dealt with.

Key words: association, non-profit organization, sports club, budgeting, cash flow, cash management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aiemmat tutkimukset	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	YLEISHYÖDYLLISEN YHDISTYKSEN TOIMINTA JA VEROTUS	6
2.1	Tulovero ja arvonnisävero	8
2.2	Talkootyö ja pienarpajaisten verotus	9
2.3	Palkat, palkkiot ja korvaukset	10
2.4	Veroilmoitus	11
3	YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO	12
3.1	Kirjanpitovelvollisuus	13
3.2	Yhdistyksen talouden ulkoinen seuranta	15
3.2.1	Tuloslaskelma ja tase	15
3.2.2	Rahoituslaskelma ja toimintakertomus	17
3.2.3	Tilintarkastus	18
3.3	Yhdistyksen sisäinen talouden suunnittelu ja seuranta	19
3.3.1	Toimintasuunnitelma ja talousarvio	19
3.3.2	Budjetointi	20
3.3.3	Tulosbudjetti	21
3.3.4	Kassabudjetti	21
4	CASE: LAHDEN UIMASEURA RY	24
4.1	Yhdistyksen esittely ja toimenkuvat	24
4.2	Seuran taloushallinto	26
4.3	Tuotto- ja kulurakenne	28
4.4	Tutkimuksen toteutus	35
4.5	Kassabudjetin kuvaus	36
4.6	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	40
5	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Lahden Uimaseura Ry:lle. Tutkimuksen aihe syntyi Lahden Uimaseura Ry:n tarpeesta kehittää sisäistä talouden seurantaa ja heidän toiveestaan saada siihen valmis työkalu. Lahden Uimaseuran toiminta on monipuolista ja seuralla on jo yli 1000 jäsentä. Seuralla on myös palkattua henkilöstöä. Yleishyödyllisenä yhdistyksenä uimaseuran ei ole tarkoitus tuottaa toiminnallaan voittoa. Rahaa tulee kuitenkin olla jokapäiväisten kulujen kattamiseen ja seuratoiminnan kehittämiseen, jotta se voi toteuttaa säännöissään mainittua tarkoitusta. Toimivan seurantatyökalun avulla yhdistys pystyy seuraamaan kassaanmaksuja ja kassasta maksuja ja niiden ajallista kohdistumista sekä käytävissä olevan rahan määrää ja suunnittelemaan toimintaansa tehokkaammin sekä varautumaan mahdollisiin kassamuutoksiin hyvissä ajoin.

Tutkimuksella haetaan ratkaisua uimaseuran talouden sisäisen seurannan kehittämistarpeeseen ja pyritään löytämään menetelmä, jolla seuran todellinen rahan käyttö lyhyellä aikavälillä on helposti selvitettävissä. Suunnitteluun, budjetointiin ja lakisääteisten laskelmien tekoon liittyvät käsitteet ovat moninaiset ja samasta asiasta voidaan puhua eri käsitteillä. Tässä tutkimuksessa esiintyvät käsitteet ja niiden merkitys käyvät ilmi tekstissä.

Rahan riittävyyden selvittäminen eli maksuvalmiuden suunnittelu ja seuranta, niin koko tilikauden osalta kuin juoksevasti tilikauden aikana, sisältyy tärkeänä osana yhdistyksen suunnitelmalliseen taloudenhoitoon. Tuottojen ja kulujen tulee toteutua ajallisesti siten, että maksuvalmius säilyy jatkuvasti. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Taloushallintoa koskevissa asioissa seuran johtokunta ja toiminnanjohtaja ovat tärkeimmässä asemassa. Lahden Uimaseurassa käytännön talousasioita hoitaa toiminnanjohtaja, ja hän raportoi johtokunnalle seuran taloudellisesta tilanteesta. Seurassa halutaan panostaa tarkempaan sisäiseen talouden seurantaan ja hallintaan

eikä seuralla ole tällä hetkellä siihen toimivaa työkalua. Toiminnanjohtajan työkuva on laaja ja ajan puutteessa talouden seurannan työkalujen kehittäminen on jäänyt taka-alalle. Työtehtävien paljous on seurassa jo tiedostettu ja toiminnanjohtajan avuksi ollaan seuralle palkkaamassa osa-aikainen seuratyöntekijä, jonka työtehtäviin tulee kuulumaan myös toiminnanjohtajan avustaminen taloushallinnon tehtävissä. Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää uuden seuratyöntekijän kohdalla perehdyttämismateriaalina.

Yhdistyksen johtokunnan kokouksissa on aikaisemmin puhuttu talouden tarkemmasta seuraamisesta ja miten se olisi hyvä tehdä, mutta käytännön toimenpiteisiin ei ole ryhdytty. Tämä tutkimuksen ansiosta menetelmän suunnitteluvaihe jää väliin ja toiminnanjohtaja ja johtokunta voivat keskittyä valmiin laskentapohjan avulla itse talouden suunnitteluun ja seurantaan.

Lahden Uimaseura laatii tilikausittain toimintasuunnitelman ja tulosbudjetin. Toitunutta tulosta seurataan tuloslaskelmasta, joka tehdään neljännesvuosittain ja tilikauden päätteeksi. Lahden Uimaseura Ry:ssä halutaan panostaa taloushallintaan ja tehokkuutta toivotaan lyhyemmän aikavälin talouden seurantaan. Tietoa yhdistyksen ajan tasalla olevasta rahatilanteesta halutaan saada säännöllisesti. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata yleishyödyllisen yhdistyksen toimintaa, taloushallintoa ja talouden suunnittelua sekä seurantaa ja selvittää, millaisia erityispiirteitä niihin liittyy.

Tutkimuksen pääongelma on

- miten yhdistyksen sisäistä talouden seurantaa voidaan kehittää?

Pääongelmaan saadaan vastaus seuraavat alaongelmat selvittämällä

- miten yhdistyksen taloutta seurataan?
- mitä erityispiirteitä yleishyödyllisen yhdistyksen toimintaan ja taloushallintoon liittyy?

Tutkimus on rajattu koskemaan yleishyödyllisen yhdistyksen taloushallinnon erityispiirteitä ja talouden suunnittelu- ja seurantatapoja. Yleishyödyllisen yhdistyksen määritelmä ja huomioon otettavat verotukselliset seikat ohjaavat yhdistyksen toimintaa, joten ne kuuluvat olennaisena osana toiminnan kuvaukseen. Yleis-

hyödyllisen yhdistyksen taloudellisen toiminnan erityispiirteet, kuten varainhankinta ja yleisavustukset sekä yhdistysten tuloslaskelman ja taseen muoto, on otettu mukaan teoriaosuuteen. Teoriaosuuden aiheet ja niiden raja-
 us on valittu niin, että ne tukevat case-yhdistyksen toiminnan kuvaamista. Teoriaan on pyritty valitsemaan mahdollisimman tuoreita lähteitä.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, laadullinen, tapaustutkimus eli case-tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Siinä suositaan laadullisten metodien kuten teemahaastattelujen käyttöä aineiston hankinnassa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunta muotoutuu tutkimuksen edetessä ja toteutus on joustavaa, suunnitelmien muuttuessa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tutkimuksen haastattelut ovat teemahaastatteluja ja avoimia haastatteluja. Tyypillistä teemahaastatteluille on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttuessa. Avoin haastattelu on kaikista haastattelun muodoista lähempänä keskustelua, vie paljon aikaa ja edellyttää useita haastattelukertoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209.)

Tutkimuksessa haastatellaan Lahden Uimaseuran toiminnanjohtajaa, jonka toimenkuvaan seuran operatiivinen johtaminen kuuluu. Hänen kanssaan käydään läpi, miten seuran taloutta hoidetaan tällä hetkellä, millaisia asioita siinä tulee ottaa huomioon ja millainen uuden seurantatyökalun tulisi olla. Hänen kanssaan käsitellään myös seuran tuotto- ja kulurakennetta sekä tuottojen ja kulujen sijoitumista ajallisesti. Tapaamisia on neljä ja näissä tapaamisissa haastattelut ovat, ensimmäistä haastattelua lukuun ottamatta, keskusteluluonteisia. Ihan kaikkiin kysymyksiin, kuten palkkakirjauksia, vakuutuksia ja taselaskelman lukuja koskeviin, seuran toiminnanjohtaja ei osaa antaa vastausta ja tarkoituksena on haastatella myös Lahden Uimaseuran kirjanpitäjää. Ajankohta huomioon ottaen hänellä on työssään hyvin kiire, joten uimaseuran tilitoimiston edustajana haastatellaan tilitoimiston palvelujohtajaa. Yhtenä haastateltavana on myös Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu Ry:n taloussihteeri. Hänellä on laaja kokemus alueen urheiluseurois-

ta ja niiden taloudenhoidosta. Heidän molempien kanssa käydään keskustelua urheiluseurojen taloudenhoidosta yleisellä tasolla. Lahden Uimaseuran johtokunnan jäsen on mukana tutkimuksessa kommentoimassa kassabudjettipohjan toimivuutta ja antamalla sille hyväksynnän.

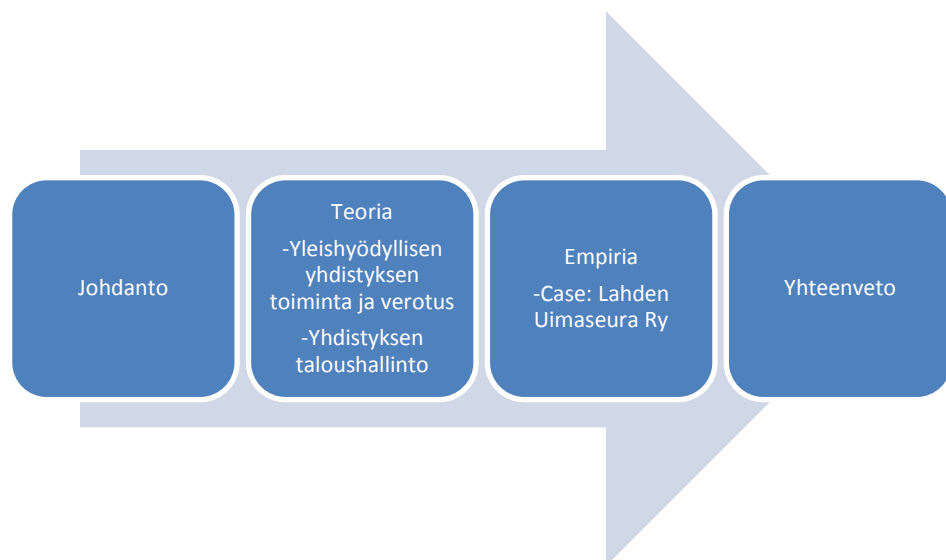
Seuran dokumenteista, kuten johtokunnan kokouspöytäkirjoista ja toimintakertomuksesta, saadaan paljon tietoa seuran talouteen liittyvistä yksityiskohdista. Seuran tuotto- ja kulurakenteen selvittämiseksi tutkimuksessa tutustutaan Lahden Uimaseuran kuluvan kauden ja edellisen kauden tulosbudjettiin ja tilinpäätösasiakirjoista tutustutaan edellisen kauden tuloslaskelmaan ja taseeseen.

Kassabudjettipohja toteutetaan Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla. Tähän päädytään, koska seuran toimistolla on Excel päivittäin käytössä. Excelillä tehdään muun muassa laskutusta varten listaukset kaikista leireistä ja kisoista. Myös seuran tulosbudjetti ja tuloslaskelma tehdään Excel-pohjalle. Kassabudjettipohjasta pyritään tekemään yksityiskohtainen, mutta yksinkertainen, jotta sen ylläpitäminen ja päivittäminen on sujuvaa ja mielekästä ja työkalusta on todellista hyötyä. Kassabudjettipohjan tarkoituksena on helpottaa toiminnanjohtajan työtä ja antaa hänelle paremmat mahdollisuudet kerätä tietoa ja jakaa sitä seuran johtokunnalle päätöstenteon tueksi. Kassabudjettipohjaan on tekovaiheessa syötetty testaamista varten arviolukuja. Kassabudjettilaskelma otetaan käyttöön tulevalle tilikaudelle, 1.8.2013 alkaen. Sitä ennen työkalun käyttöön perehdytään ja varsinainen budjetointi tehdään kesällä, kun seuran tulevan kauden toimintasuunnitelma valmistuu.

Yhdistysten taloushallintoon liittyen on aiemminkin tehty tutkimuksia. Hentilä (2012) on opinnäytetyössään ”Taloudenhoidon ja hallinnon opas Limingan Musiikkiyhdistykselle” kuvannut yleishyödyllisen yhdistyksen taloudenhoidon ja hallinnon järjestämistä. Seppälä (2012) on tehnyt opinnäytetyön yhdistyksen kirjanpidosta. Kyseisessä opinnäytetyössä toimeksiantaja on tilitoimisto, jonka asiakkaina on yhä enemmän yhdistyksiä ja heille tarvittiin yhdistyspuolen työntekijöille ohjeistusta yhdistysten kirjanpitoon. Käppi (2012) on opinnäytetyössään kyselyn avulla selvittänyt keskisuomalaisten ja päijäthämäläisten seurojen taloudenhoitoa seurakehityksen osa-alueena. Lahden Uimaseurassa ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta taloushallintoon liittyen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriasta ja empiriasta. Teorian tarkoituksena on tutustua aiheeseen ja siihen liittyviin käsitteisiin. Teoriaosuudessa käsitellään yhdistyksen toimintaa ja siihen liittyvää verotusta sekä yhdistyksen talouden ulkoista seuranta- ja sisäistä suunnittelua ja seuranta-empiriaosuudessa kartoitetaan Lahden Uimaseura Ry:n toimintaa ja taloushallintoa sekä tuotto- ja kulurakennetta ja sen seurantaan ja hallintaan liittyviä seikkoja sekä luodaan seuralle käyttökelpoinen kas-sabudjettipohja ja mietitään kehittämissihtöuksia. Tutkimuksen empiriaosan tiedot on kerätty haastatteluin ja dokumentteja tutkimalla. Viimeisessä luvussa kootaan tutkimuksen tulokset (kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 YLEISHYÖDYLLISEN YHDISTYKSEN TOIMINTA JA VEROTUS

Suomen perustuslain mukaan jokaisella on yhdistymisvapaus. Tähän kuuluvat oikeus perustaa yhdistys ilman lupaa, yhdistyksen toimintaan kuuluminen, yhdistykseen kuuluminen tai kuulumatta oleminen sekä siitä eroaminen milloin hyvänsä. Yhdistykselle yhdistymisvapaus takaa vapauden oman toiminnan sisäiseen järjestämiseen haluamallaan tavalla. Yhdistys voidaan myös purkaa milloin tahansa jäsenten niin päättäessä. (Loimu 2010, 21 - 22.)

Yhdistyksen voi perustaa toteuttamaan yhteistä aatteellista tarkoitusta. Tarkoituksen tulee olla lakien ja hyvien tapojen mukainen. Liikunta- ja urheiluseurat ovat perinteisesti aatteellisia yhdistyksiä. Yhdistyslaki edellyttää aatteelliselle yhdistykselle vähintään kolmea jäseneksi aikovaa perustajajäsentä. Aatteellisen yhdistyksen toiminta ei ole pääasiallisesti taloudellista laatua. Sen tavoitteena ei ole voiton tai muun välittömän ansion hankkiminen niihin osallisille. (Perälä & Perälä 2006, 20; Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Rekisteröity yhdistys on oikeuskelpoinen. Yhdistys rekisteröidään Patentti- ja rekisterihallituksen alaiseen yhdistysrekisteriin. Rekisteröidytään yhdistys voi tehdä nimissään sopimuksia ja omistaa omaisuutta. Sen jäsenet eivät henkilökohdaisesti vastaa yhdistyksen velvoitteista. Rekisterissä oleva yhdistys lisää nimen perään sanat ”rekisteröity yhdistys”, jonka lyhenne on ”ry”. Yhdistyksen sääntöjen ollessa ruotsinkieliset, nimen perään tulee ”registrerad förening” tai ”rf”. (Perälä & Perälä 2006, 21.)

Tuloverolain 1992/1535 22§:n mukaan yhdistys on yleishyödyllinen, jos

- se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi
- sen toiminta ei kohdistu rajoitettuihin henkilöpiireihin
- se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkoina, voitto-osuutena tai kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Yhdistyksellä on yhdistyslain mukaan oltava johtoelin eli hallitus, johtokunta tai toimikunta, jonka yhdistyksen kokous valitsee. Se koostuu vähintään kolmesta jäsenestä, joista yksi valitaan puheenjohtajaksi. Hallitus hoitaa yhdistyksen asioita

lakien, sääntöjen ja yhdistyksen päätösten mukaan ja edustaa yhdistystä. Kirjapidon lainmukaisuus ja luotettavalla tavalla järjestetty varainhoito ovat hallituksen vastuulla. Hallituksen tärkeänä tehtävänä on myös olla koko yhdistyksen toiminnan kannalta aktiivinen ja aloitteellinen. (Yhdistyslaki 503/1989 6:35§; Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry 2013.)

Oikeus yhdistyksen nimenkirjoittamiseen on hallituksen puheenjohtajalla, mikäli sitä ei ole erikseen rajoitettu. Oikeus yhdistyksen nimen kirjoittamiseen voidaan yhdistyksen säännöissä määrätä myös yhdelle tai useammalle hallituksen jäsenelle, muulle henkilölle asemansa perustella tai hallituksen erikseen antamalla henkilökohtaisella oikeudella olevalla henkilöllä. (Yhdistyslaki 503/1989 6:36§.)

Yhdistyslain mukaan vain sellaisen elinkeinon tai ansiotoiminnan harjoittaminen on yhdistyksessä sallittu, josta on määrätty sen säännöissä, jonka muutoin katsotaan liittyvän välittömästi sen tarkoituksen toteuttamiseen tai jonka arvo on taloudellisesti vähäinen (Yhdistyslaki 503/1989 1:5§.)

Urheiluseuroissa varsinaiseen toimintaan liittyy kaikki liikkumiseen ja urheiluun välittömästi viittaava toiminta kohdistuessaan seuran jäseniin ja säännöissä mainittuihin kohderyhmiin. Tällaista toimintaa ovat muun muassa ohjatut harjoitukset, kilpailu- ja valmennustoiminta, koulutustoiminta, liikuntakurssit ja –leirit, lasten liikunnallinen iltapäivätoiminta ja kunnan ostama liikuntapalvelu osana koululaisten iltapäivätoimintaa. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Seurat voivat kerätä kulujensa kattamiseen tuloja aatteellisesta toiminnastaan eli varsinaisesta toiminnasta. Jäsenmaksut muodostavat yleensä yhdistyksen perustulon. Jos seuran säännöissä on erikseen mainittu, seurat voivat harjoittaa myös varsinaista taloudellista toimintaa eli varainhankintaa. Varoja yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseksi pyritään lisäksi keräämään järjestämällä erilaisia aktiviteetteja. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Verolainsäädäntö sääntelee yhdistyslakia tarkemmin yhdistyksen taloudellisen toiminnan luonnetta ja määrää. Yleishyödyllisen yhdistyksen verollinen ja veroton toiminta määritellään tuloverolain 23 §:ssä. Yhdistyksen tuottama ylijäämä ei ole peruste toiminnan veronalaisuutta ratkaistaessa. Yleishyödyllinen yhdistys ei ta-

voittele toiminnallaan voittoa, toisinaan toiminnasta kertyy ylijäämää ja toisinaan toiminta on alijäämäistä. (Perälä & Perälä 2006, 25; Yhdistystoimijat 2013.)

2.1 Tulovero ja arvonnävero

Yleishyödyllisen yhdistyksen tulot jaetaan henkilökohtaisen tulonlähteen tuloihin, elinkeinotuloihin ja kiinteistötuloihin. Henkilökohtaisen tulonlähteen tuloja ovat muun muassa jäsenmaksutulot, avustukset ja lahjoitukset. (Verohallinto 2013d.)

Yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotulona ei pidetä muun muassa yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämiä arpajaisia, myyjäisiä tai urheilukilpailuja eikä niiden yhteydessä tapahtuvasta tarjoilu-, myynti- yms. toiminnasta saatua tuloa. Elinkeinotulona ei pidetä myöskään tuloa, joka saadaan jäsenlehdistä ja muista yhteisön toimintaa välittömästi palvelevista julkaisuista tai varojen keräyksestä saatua tuloa merkkien, korttien, viirien yms. hyödykkeiden myynnissä. Myös osingot, osakkeiden myyntivoitot ja sijoituksista kertyvät korot ovat urheiluseuralle verovapaata tuloa. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Urheiluseuralle elinkeinotuloksi ei lasketa sen järjestämien urheilukilpailujen ja liikuntatapahtumien yhteydessä kertynyttä tuloa muun muassa lipputulosta, osanottomaksuista, myyntituloa käsiohjelmien mainos- ja muista tuloista, myyntituloista järjestävän seuran ylläpitämästä kioskista, muista järjestävän seuran tarjoilutuloista, väliaikaisiin tapahtumiin liittyvistä laita- yms. mainoksista saaduista tuloista, mainostuloista urheiluasujen mainoksista tai tuloista, joita saadaan tilapäisen paikoituksen järjestämisestä. Elinkeinoiminnaksi ei katsota myöskään seurojen toimintansa rahoittamiseksi järjestämää vanhojen tavaroiden keräystä ja siihen liittyvää kirpputoritoimintaa. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Elinkeinoiminnaksi voidaan katsoa se, jos yhdistys kattaa toiminnan kulut myymällä tuotteita ja palveluita markkinoilla toimivan elinkeinoimintaa harjoittavan yrityksen tavalla. Myös se, että yhdistyksellä on pääasiassa palkattua henkilökuntaa, voi viitata elinkeinoiminnan harjoittamiseen. (Verohallinto 2013d.)

Yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa harjoittava yleishyödyllinen yhteisö voi hakea ja saada verohuojennusta eli sille voidaan myöntää vapautus tuloveroista

vaikka tulo olisi veronalaista tuloa. Verohuojennusta voidaan myöntää enintään viideksi verovuodeksi kerrallaan. (Verohallinto 2013d.)

Kiinteistöjen osalta yleishyödyllinen yhdistys on verovelvollinen muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta. (Verohallinto 2013d).

Arvonlisäveroksi kutsutaan myyjän tavaran tai palvelun myyntihintaan lisäämää kulutusveroa. Vero peritään myynnin yhteydessä ja tilitetään valtiolle. Yleishyödyllinen yhdistys ei ole arvonlisäverovelvollinen sen yleishyödylliseen tarkoitukseen liittyvän toiminnan osalta. Silloin tavaran tai palvelun hintaan ei lisätä arvonlisäveroa eikä myöskään yhdistyksen ostoihin sisältyvää arvonlisäveroa voida vähentää. (Verohallinto 2013c). Arvonlisäverovelvollisuus kohdistuu vain yhdistyksen liike-tuloon eli liiketoiminnan muodossa tapahtuvan tavaran tai palvelun myynnistä, tavaran maahantuonnista tai yhteisöhankinnasta saatuun tuloon. Jos kuitenkin liikevaihto on alle 8 500 euroa, toiminta on arvonlisäverotonta. Jos yhdistyksellä on arvonlisäverollista toimintaa, se voi vähentää maksamansa arvonlisäveron, jos se on arvonlisäverovelvollinen ja kulu kohdistuu nimenomaan sen arvonlisäverovelvolliseen toimintaan. (Loimu 2010, 213 - 214.)

2.2 Talkootyö ja pienarpajaisten verotus

Toisen lukuun korvauksetta tehtävä työ, jossa ei vaadita erityistä pätevyyttä tai ammattitaitoa ja joka näin ei rajoita kenenkään osallistumista, on talkootyötä. Eri-laisten yhdistysten suurelta osin jäsentensä vapaaehtoistyönä tapahtuva varainhankinta on yksi talkootyön muodoista. Jotta tulo olisi seuralle verotonta tuloa talkootyöstä, sen on täytettävä seuraavat kriteerit:

- Yleishyödyllisen yhdistyksen tulee olla rekisteröitynyt
- Hyöty, joka työstä saadaan, menee yhdistyksen sääntöjen tarkoituksenaan mukaiseen toimintaan
- Työtä ei tehdä työnantajan valvonnan ja johdon alla eikä työ vaadi erityistä ammattitaitoa
- Työ ei ole pitkäkestoista vaan luonteeltaan tilapäistä

- Työ ei saa olla elinkeinotoimintaa. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013; Verohallinto 2013b.)

Rekisteröidyt yhdistykset, itsenäiset säätiöt ja muut yleishyödylliset yhteisöt, joiden kotipaikka on Suomessa, voivat järjestää luvanvaraisia, maksullisia tavara-arpajaisia. Vähäiseksi mielletäviä tavara-arpajaisia, joissa myynti, arvonta ja voittojen jakaminen suoritetaan samassa tapahtumassa, voidaan järjestää ilman lupaa. Vähäisiä tavara-arpajaisia ovat pienarpajaiset, joissa arpojen yhteenlaskettu arvo tai myyntihinta on alle 2000 euroa. (Perälä & Perälä 2006, 320.) Tavara-arpajaisten tuotosta arpajaisvero on 1,5 %. Veron määrän ollessa alle 50 euroa eli jos arpajaisten tuotot eli arpojen myynnistä kertyneet kokonaistulot ovat alle 3333,34 euroa, veroa ei suoriteta. (Yhdistystoimijat 2013.)

2.3 Palkat, palkkiot ja korvaukset

Yhdistyksen tulee suorittaa ennakonpidätys maksamistaan palkoista, palkkioista, työkorvauksista ja käyttökorvauksista. Vastikkeeksi työsuhteesta palkkaa maksetaan yhdistyksissä muun muassa toimihenkilöille ja valmentajille. Palkkioita maksetaan vastikkeeksi esimerkiksi hallituksen jäsenelle kokouspalkkiona tai kouluttajalle luentopalkkiona. Työkorvaus on korvaus työstä, jota ei ole tehty työsuhteessa, esimerkiksi korvaus urheilukilpailuissa tuomarina toimivalle maksettava korvaus. Käyttökorvaus maksetaan tekijänoikeuden tai muun vastaavan oikeuden luovuttamisesta, esimerkiksi yhdistyksen lehdessä julkaistusta toimituskantaan kuulumattomasta artikkelista. Sosiaaliturvamaksut yhdistys maksaa palkoista ja palkkioista. Maksetuista palkoista suoritetaan myös eläkemaksut, tapaturmavakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu. (Loimu. 2010, 114 - 115.)

Matkustamiskustannusten korvaus, päiväraha, ateriakorvaus ja majoittumiskorvaus, jotka on saatu työnantajan työmatkasta, eivät ole tuloverolain 71§:n mukaan veronalaista tuloa. Tähän rinnastetaan myös matkakustannusten korvaus, joka on saatu yleishyödylliseltä yhteisöltä matkasta, joka on tehty yleishyödyllisen yhteisön toimeksiannosta ja sen hyväksi, vaikka verovelvollinen ei olisikaan työsuhteessa yleishyödylliseen yhteisöön tai ei muuten saisi palkkaa matkaan liittyvästä työstä. Verovapaata tuloa tällaisesta matkakustannusten korvauksesta ovat vain päiväraha enintään 20 päivältä kalenterivuodessa, majoittumiskorvaus ja matkus-

tamiskustannusten korvaus korkeintaan 2000 euroa kalenterivuodessa muulla kuin julkisella kulkuneuvolla tehdystä matkasta. Matkakorvaus on yhteisössä vapaaehtoisesti ja vastikkeetta toimivalle henkilölle verovapaata tuloa, kun matka on sovittu etukäteen ja tehdään yleishyödyllisen yhteisön toimeksiannosta. Majoituskorvaukset sekä julkisella kulkuneuvolla tehdyt matkat ovat korvattavissa rajoituksetta tositetta vastaan. (Verohallinto 2013a.)

2.4 Veroilmoitus

Yleishyödyllisen yhdistyksen tulee antaa veroilmoitus yhdistyksen saadessa esitetyt veroilmoituksen tai erillisen kehotuksen veroilmoituksen antamiseen. Veroilmoitus tulee antaa verovuoden veronalaisesta tulosta. Veroilmoitus tulee antaa myös toiminnan muuttuessa edelliseen verovuoteen verrattuna eikä tulojen verovapaudesta olla varmoja tai jos yhdistys on myynyt tai ostanut kiinteistön verovuoden aikana. (Verohallinto 2013e.)

Yhdistyksen ilmoittamisvelvollisuuden täyttäminen on hallituksen tai hallinnon vastuulla. Ilmoittamisvelvollisuus ei poistu, vaikka yhdistykselle olisi myönnetty verohuojennusta yleishyödyllisten yhteisöjen verohuojennuslain (680/1976) perusteella. Myöskään se, ettei yhdistys saa esitetyä veroilmoitusta tai kehotusta veroilmoituksen antamiseen, ei poista ilmoittamisvelvollisuutta. Tuloslaskelma, tase ja toimintakertomus on aina annettava veroilmoituksen liitteenä. (Verohallinto 2013e.)

3 YHDISTYKSEN TALOUSHALLINTO

Yhdistysten taloudelliseen toimintaan vaikuttavat muun muassa seuraavat keskeiset lait:

- yhdistyslaki 26.5.1989/503
- kirjanpitolaki 30.12.1997/1336
- tilintarkastuslaki 13.4.2007/459
- tuloverolaki 30.12.1992/1535
- arvonnlisäverolaki 30.12.1993/1501

Aatteellisen yhdistyksen päätarkoituksesta eli aatteellisen tehtävän toteuttamisesta, ei voiton tavoittelusta, johtuen sen talousprosessi poikkeaa liikeyrityksen talousprosessista. Yhdistyksen tilikauden tuloksen sijaan tulosta mitataan sillä, kuinka hyvin, taloudellisesti ja tehokkaasti sen aatteellinen tehtävä on toteutettu. Toiminnan tarkoituksesta riippuen yhdistyksen varsinaiset tulot eivät välttämättä riitä kattamaan sen menoja, joten rahaa on tultava muusta toiminnasta. Talouden seurantaan varten on erotettava varsinaisesta toiminnasta ja muusta toiminnasta johtuvat menot ja tulot. (Tomperi 2011, 131.)

Talouden näkökulmasta liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä koskevat tiukemmat säännöt kuin yleishyödyllisiä yhdistyksiä. Yhdistys poikkeaa liiketoimintaa harjoittavasta yrityksestä sillä, että taloudellisen voiton tavoittelun sijaan sen toimintaa määrittävät säännöissä mainitut seikat. Yhdistyksen tulee kuitenkin huolehtia siitä, että rahaa on laskujen maksamiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Lahdelma 2013.) Kun yritys suorittaa menoja tuottaakseen suoritteita, jotta saisi tuloa, niin yhdistys hankkii tuloja suorittaakseen menoja, joilla se aikaansaa sen tarkoituksen edellyttämiä suoritteita. Yhdistyksen suoritteet ovat yleensä palveluja. (Perälä & Perälä 2006, 29 - 30.)

Vaikka eri yhdistykset eroavat taloushallinnon suhteen toisistaan niin talouden laajuuden kuin resurssienkin suhteen, koskee kaikkia sama kirjanpito- ja verolainsäädäntö. Lainsäädännöllä turvataan yhteiset pelisäännöt ja tarvittava informaation jakaminen yhdistyksen keskeisille sidosryhmille. Asianmukainen taloushallinto tarkoittaa lainsäädännön vaatimusten täyttämistä. Taloushallinnon tuottamia

laskelmia voidaan käyttää apuvälineenä yhdistyksen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. (Riikonen & Siisiäinen 2002, 100.)

3.1 Kirjanpitovelvollisuus

Jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa on kirjanpitolain 1:1§:n mukaan toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. Yhdistykset sisältyvät tämän lain piiriin, joten ne ovat myös kirjanpitovelvollisia. Kaikkia kirjanpitovelvollisia koskevat samat kirjanpidon periaatteet, joista keskeisimpiä ovat:

- hyvä kirjanpitotapa
- kahdenkertainen kirjanpito
- suoriteperusteinen menon ja tulon kirjaaminen
- kirjausten selkeä yhteys tositteesta peruskirjanpitoon ja pääkirjanpitoon ja pääkirjanpidosta tuloslaskelmaan ja taseeseen. (Kirjanpitolaki 1997/1336 1:1§; Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 42.)

Kirjanpidossa näkyvät tulot, menot ja rahoitustapahtumat. Rahoitustapahtumat, jotka aiheutuvat tuloihin ja menoihin liittyvistä maksuista, ovat kassaanmaksut ja kassasta maksut. (Riikonen & Siisiäinen 2002, 101.)

Tililuettelo, kirjalliset ohjeet tilien käytöstä ja kuvaus tilien välisistä yhteyksistä muodostavat yhdistyksen tilipuitteet. Edellä mainituista tililuettelo, jonka avulla erityyppiset tapahtumat pidetään erillään toisistaan, on kirjanpitolain mukaan pakollinen ja toiminnan kannalta välttämätön. Tililuettelossa on numeroidut omat tilit erilaisille tuloille, menoille ja rahoitustapahtumille ja sen pitää olla riittävän yksityiskohtainen. Tililuettelon rakenne on muodoltaan yhdistyksen tuloslaskelman ja taseen kaltainen. Yksityiskohtaisesti laadittua tililuetteloa voidaan käyttää yhdistyksen talouden suunnittelun ja seurannan apuna ja myös budjetin perustana. Kirjanpitotilien sisältö tulee pitää jatkuvasti samana, mutta jos muutoksia tehdään, ne on syytä ajoittaa tilikauden vaihteeseen. (Riikonen & Siisiäinen 2002, 103 - 104; Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Kirjanpito perustuu tositteisiin, joita koskevat muun muassa seuraavat määräykset:

- Tositteet tulee numeroida ja päivätä
- Tositemerkinnät tulee tehdä selkeästi ja pysyvällä tavalla
- Matkalaskuissa on oltava selvästi esillä matkustajan nimi, matkustustapa, matka-aika, kuljettu matka ja matkan tarkoitus, matkalaskuihin liitettyjen matkalippujen ja muiden kuittien tulee olla alkuperäisiä
- Edustuskulujen tositteisiin tulee merkitä tilaisuuden tarkoitus ja osanottajat
- Ostolaskujen, kuittien ja muiden tositteiden tulee olla alkuperäisiä. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Tilinpäätös vaiheessa kirjanpito velvollisen itsensä laatimat oikaisu- ja siirtokirjat ovat sisäisiä tositteita eli muistiotositteita. Niiden tulee olla päivättyjä ja tiliviennin perusteet tulee ilmoittaa riittävän selkeästi sekä niiden tulee olla valtuutetun henkilön hyväksymiä. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Yhdistyksen laskut tulee tarkistaa ja hyväksyä ennen maksamista. Hyväksynnän antaa siihen valtuutettu henkilö, esimerkiksi toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajan laskut tulee hyväksyttävä hallituksen puheenjohtajalla tai muulla hallituksen määrämällä henkilöllä. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2013.)

Yhdistyksen tulee hoitaa kaikki raha-asiat pankin välityksellä, jotta tulot ja menot olisi selvästi luettavissa pankin tiliotteesta. Käteiskassaa tarvitaan kuitenkin usein tilaisuuksissa, joissa on buffetmyyntiä, arpajaisia tai osanottomaksut ja nämä tuotot tuloutetaan yhdistyksen kassaan. (Loimu 2010, 111 - 112.)

Yhdistysten toimintaa säädellään ulkopuolelta käsin velvoittamalla ne tekemään tilinpäätös toiminnan tarkastamiseksi. Tällä tavoin myös sidosryhmät saavat tietoa yhdistyksen toiminnasta. Tämän lakisääteisen seurannan lisäksi yhdistysten tulisi harjoittaa myös sisäistä talouden suunnittelua ja seuranta. Yritystoiminnassa sovellettuun liikekirjanpitoon verrattuna aatteellisten yhdistysten kirjanpito- ja tilinpäätöskäytännössä on erityispiirteitä kuten tuloslaskelman ja taseen muoto, taseen omaan pääomaan sisältyvät rahastot, avustustuotot, varainhankinta, lahjoitukset ja yleisavustukset. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 42.)

3.2 Yhdistyksen talouden ulkoinen seuranta

3.2.1 Tuloslaskelma ja tase

Aatteellisille yhteisöille ja säätiöille on kirjanpitoasetuksessa oma tuloslaskelma-kaava (liite 1). Yhdistysten erilaisuudesta johtuen kaavaa voi pitää runkona, jota täydennetään kunkin toiminnan koon ja tarkoituksen mukaisesti. Tuloslaskelmasta tulee selvitä hyvän kirjanpitotavan mukaisesti yhdistyksen tilikauden tuotot ja kulut. Tuloslaskelmakaavasta käy ilmi yhdistyksen rahankäyttöjärjestys. Varsinaisen toiminnan alijäämää kattamaan käytetään ensisijaisesti varainhankinnasta saatuja tuottoja ja toissijaisesti sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuottoja. Satunnaiset erät ja toimintaa varten saadut yleisavustukset vaikuttavat myös tilikauden tulokseen. Tilikauden yli- tai alijäämä selviää mahdollisten tilinpäätössiirtojen jälkeen. (Tomperi 2011, 131.)

Jokaiseen tuloslaskelman ryhmään kuuluvien tuottojen ja kulujen esittäminen riittävän eriteltynä joko tuloslaskelmassa tai sen liitteessä takaa oikean ja riittävän kuvan antamisen päättyneen vuoden toiminnasta ja tuloksen muodostumisesta (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 43).

Kilan yleisohjeissa aatteellisen yhdistyksen liikevaihtoa vastaavaan tuottoon voidaan laskea yhdistyksen varsinaisen toiminnan, varainhankinnan sekä sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot yhteensä. Yleisavustuksia ei lasketa mukaan yhdistyksen liikevaihtoa vastaavaan tuottoon. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 101.)

Säännöissä mainitun tarkoituksen toteuttaminen on aatteellisten yhteisöjen varsinaista toimintaa. Kaikki tuotot ja kulut, jotka ovat aiheutuneet sääntöjen mukaisesta toiminnasta, esitetään varsinaisen toiminnan kohdassa. Varsinaisen toiminnan tuottoja voivat olla esimerkiksi jäseniltä perityt osallistumismaksut tai erityisavustus, joka on saatu tiettyä varsinaisen toiminnan hanketta varten. Kulut tulee jakaa ainakin henkilöstökuluihin, poistoihin ja muihin kuluihin. Koska toiminnalla ei tavoitella voittoa, ylittävät kulut varsinaisesta toiminnasta aina varsinaisen toiminnan tuotot, jolloin toiminnasta muodostuu kulujäämä. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 46; Tomperi 2011, 133.)

Tuloslaskelmassa ja sen liitteissä varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut on toiminnan laatu ja laajuus huomioon ottaen esitettävä toiminnanaloittain. Erittely täytyy tehdä, jos erot toiminnan toiminnanalojen välillä ovat olennaisia ja toiminnan laajuus edellyttää erillisinformaation antamista esimerkiksi jäsenille ja varojen lahjoittajille. Erilliskulut, joita ovat kyseisestä toiminnasta välittömästi syntyneet kulut, kohdistetaan toiminnanaloittain. Kulujen kohdistuessa useammalle toimialalle, ne jaetaan. Jako tapahtuu useimmiten arvion perusteella. Toiminnanalojen yhteisiä kuluja, joita ei voida yksinään välittömästi kohdistaa millekään toiminnanalalle, ovat kaikkien toiminnanalojen yhteiskuluja. Niitä ovat esimerkiksi atk-, hallinto- ja tilakulut ja ne esitetään yleensä omana ryhmänään tuloslaskelmassa varsinaisen toiminnan pääryhmässä, toiminnanalakohtaisten tietojen perään. Kohdistamalla osuus yhteisön yhteiskuluista aiheuttamisperiaatteen mukaan toiminnanaloille, saadaan toiminnanalakohtaisista tuloksista oikeampi kuva. Jako tulee tehdä erilajisten kulujen osalta erikseen ja samaa jakoperiaatetta tilikaudesta toiseen noudattaen. (Perälä & Perälä 2006, 103 - 104.)

Varainhankinnalla, kuten esimerkiksi jäsenmaksuilla, myyjäisillä ja arpajaisilla, hankitaan varoja yhdistyksen varsinaisen toiminnan rahoittamiseen. Varainhankinnasta aiheutuvia kuluja voivat olla esimerkiksi palkkakulut varainhankintaa hoitavalle henkilölle ja erilaisten keräyskampanjoiden kulut. Yhdistyksen saamat lahjoitukset kirjataan varainhankinnan tuottoihin. Lahjoitus voi tulla yllättäen ja sille on ominaista suorituksen kertaluonteisuus. Lahjoituksena tulleiden varojen käyttöön voi liittyä erityismääräyksiä, jolloin ne voidaan rahastoida varojen oikean käyttökohteen varmistamiseksi. Sponsorituotot ovat yrityksen antamia lahjoituksia, joko rahana, tavarana tai palveluna. Usein sponsoroiva yritys saa vastineeksi näkyvyyttä seuran varusteissa tai tapahtumissa. Sponsorituotot voidaan esittää tilanteesta riippuen varsinaisen toiminnan tuotoissa tai varainhankinnan tuotoissa. Valittua käytäntöä tulee soveltaa vuodesta toiseen. Mikäli tavaroiden tai palvelujen muodossa saadut sponsorilahjoitukset muodostavat merkittävän osan yhdistyksen toiminnan rahoituksesta, esitetään ne myös kirjanpidossa. Arvo voidaan arvioida tai saada lahjoittajalta. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 53 - 55.)

Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot koostuvat esimerkiksi saaduista osinko-, vuokra- ja korkotuloista ja myyntivoitosta. Kuluina voi olla esimerkiksi maksetut

yhtiövastikkeet, lainojen korot ja sijoitusomaisuudesta maksetut verot. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 58.)

Satunnaisiin tuotto- ja kulueriin kirjattavien tapahtumien tulee olla kertaluonteisia ja suuruudeltaan olennaisia. Niiden tulee myös olla yhdistyksen tavanomaisesta toiminnasta poikkeavia. Esimerkiksi useammalta vuodelta takautuvasti saatu, olennaisen suuruinen, arvonnalisäveropalautus voidaan kirjata tuottoihin ja olennaisen suuruinen kertakustannus jonkin toiminnon lopettamisesta kuluihin. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 62.)

Yleisesti yhteisön sääntöjen mukaisen toiminnan toteuttamiseen saadut avustukset esitetään yleisavustuksissa. Niitä ei siis ole saatu tiettyyn projektiin tai kohteeseen, joten yhteisö voi vapaasti päättää niiden käytöstä ja jakautumisesta eri toiminnoille. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 62.)

Yhdistyksille ei ole erillistä tasekaavaa, vaan kirjanpitoasetuksessa (KPA 1:6§) esitetty tasekaava on tarkoitettu kaikille kirjanpitovelvollisille. Yhdistyksien kohdalla erityisiä tase-eriä ovat omakatteisen rahaston varat ja pääoma, sidottujen rahastojen pääoma, vapaiden rahastojen pääoma, peruspääoma ja toimintapääoma. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 63.)

Lyhennettyä tasekaavaa (liite 2) voidaan käyttää, mikäli sekä päättyneellä että välittömästi sitä edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt enintään yksi seuraavista rajoista:

- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa
- taseen loppusumma 3 650 000 euroa
- palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. (Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet 2013b.)

3.2.2 Rahoituslaskelma ja toimintakertomus

Yhdistyksille rahoituslaskelman laatiminen on vapaaehtoista. Kirjanpitolautakunnan mukaan kirjanpitovelvollisen on sisällytettävä rahoituslaskelma mukaan tilinpäätökseensä, jos kirjanpitovelvollinen on julkinen osakeyhtiö tai yksityinen osakeyhtiö tai osuuskunta, joilla on sekä päättyneellä, että sitä välittömästi edeltä-

neellä tilikaudella ylittynyt vähintään kaksi seuraavista rajoista: liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa, taseen loppusumma 3 600 000 euroa tai palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. Rahoituslaskelmassa näkyvät yhdistyksen rahojen hankinta ja niiden käyttö ja se lisää tilinpäätöksen antamaa kokonaisinformaatiota. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 65; Kirjanpitolaautakunnan yleisohjeet 2013a.)

Tilinpäätökseen liitettävästä toimintakertomuksesta käyvät ilmi kirjanpitovelvollisen toiminnan kehittymistä koskevat tärkeät asiat. Pienen kirjanpitovelvollisen ei tarvitse laatia toimintakertomusta, jos sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täytynyt enintään yksi seuraavista rajoista: tuloslaskelman tuotot 7 300 000 euroa tai taseen loppusumma 3 650 000 euroa tai henkilömäärä 50. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 67 - 68.)

Tasekirja sisältää virallisen tilinpäätöksen eli tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman ja liitetiedot sekä erillisenä asiakirjana toimintakertomuksen. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 67.)

3.2.3 Tilintarkastus

Yhdistys voi jättää tilintarkastajan valitsematta, jos sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella enintään yksi seuraavista kriteereistä täyttyy:

- taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa
- palveluksessa on keskimäärin yli 3 henkilöä. (Vierros, Pöyhönen & Kallio 2010, 107; Tilintarkastuslaki 2007/459 1:4§.)

Jos yhdistyksellä ei ole velvollisuutta valita tilintarkastajaa, sillä tulee olla toiminnantarkastaja ja varatoiminnantarkastaja, joilla tulee olla yhdistyksen toimintaa huomioon ottaen tehtävän hoitamiseen tarvittava riittävä taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus (Yhdistyslaki 1989/503 38a§).

3.3 Yhdistyksen sisäinen talouden suunnittelu ja seuranta

3.3.1 Toimintasuunnitelma ja talousarvio

Yhdistyksen seuraavan tilikauden talouden suunnittelu aloitetaan laatimalla yhdistyksen toiminta-ajatuksen perustuva toimintasuunnitelma ja talousarvio. Toimintasuunnitelmaa tehdään ottaen huomioon yhdistyksen säännöt ja toiminta-ajatus. Toimintasuunnitelmassa kuvataan seuraavan kauden toimintaympäristö ja otetaan esiin keskeiset avaintulosalueet ja niihin kohdistuvat keskeiset tulostavoitteet. Hallituksen laatima suunnitelma käsitellään ja hyväksytään yhdistyksen vuosikokouksessa. (Perälä & Perälä 2006, 275 - 276.)

Talousarvio on laskelma toimintasuunnitelmassa esitettyjen toimintojen arvioituista kustannuksista ja toiminnan rahoituksen suunnittelusta. Sekä tulosbudjetti että rahoitusbudjetti sisällytetään yleensä talousarvion käsitteeseen. Myös talousarvion laatii hallitus ja se käsitellään ja hyväksytään vuosikokouksessa. Talousarviota laadittaessa tulee tutkia edellisten tilikausien kustannusrakennetta ja käyttää hyväksi edellisten tilikausien tilinpäätöstietoja. Yhteys seuraavan tilikauden toimintasuunnitelmaan tulee kuitenkin säilyttää. Mikäli rahastosiirrot ovat ajankohdaisia, tulee talousarvion suunnittelu aloittaa niistä. Yhdistyksen tulee arvioida riskit ja oman varallisuuden tarve. Yleensä yhdistykset tavoittelevat nollatulosta, mutta omaa pääomaa tulisi kerätä ainakin sen verran, että se selviää esimerkiksi siinä tilanteessa, että aiempina vuosina saatua avustusta ei enää saataisikaan. Alijäämäinen talousarvio voi olla perusteltua tilanteessa, jossa yhdistykselle on kertynyt tarpeettoman paljon ylijäämää. Tärkeänä johtamisen apuvälineenä talousarvio mahdollistaa valtuuksien ja toimintavallan antamisen toiminnasta vastaaville ja näiden toimintojen taloudellisen valvonnan. Muun muassa seuraavan kauden jäsenmaksujen määrittely ja avustusten anominen voidaan tehdä talousarvion perusteella. Tuloslaskelman ja budjettien yhtenäiset kulujen ja tuottojen kirjaamisperusteet saman nimikkeen alle ja samanlainen jaksotusperiaate ovat tärkeitä talousarvion toteutumisen seurannan kannalta. (Perälä & Perälä 2006, 276, 280; Loimu 2010, 104.)

3.3.2 Budjetointi

Selkeiden ja toteutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen, eri toiminnon osien yhteensovittaminen ja vastuualueiden selkeä jakaminen tehdään budjetin avulla. Budjetin tavoitteena on parhaan mahdollisen taloudellisen tuloksen saavuttaminen ja tulevan toiminnan konkretisoituminen. Budjetilla on perinteisesti tarkoitettu taloudellista suunnitelmaa, joka on tehty vuosi- tai tilikausikohtaisesti sisältäen myös tavoitteet kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotiskausille. Budjettikausi käsittää tietyn ajanjakson, jolle tuotot ja kustannukset on asetettu tavoiteluvuiksi. Budjetin suunnittelu, laatiminen ja niiden käyttö jokapäiväisen toiminnan ohjauksessa on budjetointia. Budjetoinnissa myös tarkkaillaan budjetin toteutumista eli laadittuja lukuja verrataan toteutuneeseen. Mikäli eroja havaitaan, syyt tulee analysoida, jotta voidaan suunnitella korjaavia toimintoja. Budjetointia tukeva laskentajärjestelmä helpottaa budjetointia. Kun budjetoinnista koetaan olevan todellista hyötyä, sen tekeminen on mielekästä ja järkevää. Budjettia käytetään seuraaviin toimiin:

- vuosittaisen tai tilikausittaisen toiminnan suunnitteluun
 - organisaation eri osien tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnitteluun
 - tulosityksikköjohtajille suunnitelmista viestittämiseen
 - johtajiston motivoimiseen yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi
 - toiminnan ohjaamiseen tavoiteltuun suuntaan
 - johdon suorituksen laadun ja tason arvioimiseen suunnitelmaan nähden.
- (Eskola & Mäntysaari 2006, 88 - 89; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 207 - 208.)

Toiminnan tavoitteiden saavuttaminen ja taloudellinen vakaus ja kasvu ovat hyvin suunnitellun budjetin päämäärät. Tehokkaan budjetin luominen on hankala tehtävä varsinkin pienissä organisaatioissa, joissa ei ehkä ole taloudellista osaamista, kokemusta ja voimavaroja. (Glifton Gunderson LLP 2008.)

Budjetti auttaa organisaatiota keskittymään lyhyen- ja pitkäjähtäimen strategisiin päämääriin, jotka yleensä ovat sidoksissa taloudellisten voimavarojen saatavuuteen ja ajoitukseen. Johtokunta käyttää budjettia toiminnan valvonnan apuväline-

nä. Budjetti asettaa talouden hallinnan välineenä rajat kulutukselle ja auttaa pitämään tuotot ja kulut tasapainossa. (Glifton Gunderson LLP 2008.)

Tehokas budjetti vaatii aikaa ja panostusta kehittyäkseen ja toteutuakseen. Sille on ominaista sen realistisuus, johdonmukaisuus, joustavuus ja mitattavuus. Budjetoinnissa tulee ottaa huomioon budjettikaudelle suunnitellut tapahtumat ja toiminnot. Tuottojen ja kulujen arvioiminen on aina hankalaa ja se perustuu yleensä menneisyyden tapahtumiin ja oletuksiin tulevasta. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon yleinen taloudellinen tilanne ja palvelujen kysynnän tarve. Päätöksentekoa helpottamaan voidaan suunnittelussa käyttää apuna edellisen kauden budjetoituja ja toteutuneita lukuja, kuluvan kauden budjetoituja lukuja ja kuukausittaisia toteutuneita lukuja. Budjettiluonnosta tulee tarkastella ja muokata huolellisesti ja hyväksyttyä budjettia tulee tarkkailla säännöllisesti. (Glifton Gunderson LLP 2008.)

3.3.3 Tulobudjetti

Tulobudjetti on arviolaskelma tilikauden tuotoista ja kuluista sekä niiden erotuksena syntyvästä tuloksesta. Se toimii taloudenhoidon suunnitelmana ja yhdistyksen toimihenkilöiden toimintaohjeena. Tulobudjetti laaditaan yleensä tulolaskekelman muotoon. (Perälä & Perälä 2006, 277.) Tulobudjetti ilmaisee vuoden budjetoidun tuloksen eli kannattavuustavoitteen budjettivuodelle. Budjettiseurannan helpottamiseksi tulobudjetti jaetaan tavallisesti pienempiin ajanjaksoihin, neljännesvuosille tai kuukausille. Tulobudjetin tulee olla ylijäämäinen, jos yhteisöllä on suunnitteilla investointeja tai lainojen lyhennyksiä hoidettavanaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91; Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. 2013.)

3.3.4 Kassabudjetti

Rahoituksen suunnittelu voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikajakson suunnitteluun. Kun puhutaan lyhyen aikajakson rahoituksen suunnittelusta, ajanjaksona on yleensä vuosi tai sitä lyhyempi aika. Lyhyen aikavälin suunnittelulla pyritään maksuvalmiuden takaamiseen, pitkän aikavälin suunnittelussa keskeisiä seikkoja ovat kannattavuus ja rahoituksen tasapaino. (Yrityssuomi.fi 2013.)

Rahoituksen riittävyyden ennakointia voidaan kutsua kassabudjetiksi tai myös rahoitus-, likviditeetti- tai maksuvalmiusbudjetiksi. Rahoituksen riittävyyden ennakoinnissa tärkeintä on ottaa budjettiin mukaan yrityksen rahavaroihin vaikuttavat tekijät, vaikka käytettävä budjettimalli vaihtelisikin. (Lindfors & Syväsperä 2008, 49.)

Kassabudjetti laaditaan, jotta voitaisiin ennakoida maksuvalmiuteen liittyviä tapahtumia ja rahavaroja voitaisiin hallita paremmin. Kassabudjetissa lähtökohtana on rahaliikenne ja kassaan tulevia maksuja ja kassasta lähteviä maksuja käsitellään maksuperusteisesti eli samalla tarkastellaan laskujen maksuaikoja. Kassabudjetti tehdään kuukausitasolla ja summat käsitellään arvonlisäverollisina. Budjettiin merkitään aluksi kassavarat kauden alussa. Kassa kauden lopussa saadaan lisäämällä kassavarojen muutos kauden alkusaldoon. (Lindfors & Syväsperä 2008, 49.)

Kassabudjetti tehdään yrityksen maksuvalmiuden suunnittelemiseen ja takaamiseen ja se on tärkeä erityisesti, jos yrityksen tulot ja menot ovat epäsäännölliset ja rahatilanne pankkitilillä vaihtelee suuresti eri kuukausina. (Kotro 2007, 72). Kassabudjetissa pitää ennakoida, milloin rahat ovat yrityksen käytössä. Käteismyynnistä rahat saadaan kassaan heti, mutta laskutusmyynnissä rahan kertyminen kassaan on riippuvainen myönnytyistä maksuehdoista ja asiakkaiden maksukäyttäytymisestä. Kassasta maksuja tulee muun muassa toimintaan liittyvistä maksuista, ostoista, henkilöstön palkoista ja niiden sosiaalikulusta. Verottajalle maksetaan määräpäivinä ennakonpidätykset ja sotumaksut ja ulkopuolisesta rahoituksesta maksetaan korkoa. Yleensä kulujen maksaminen perustuu laskutukseen ja maksuajankohta on riippuvainen maksuehdoista ja maksajan omasta maksukäyttäytymisestä. Kassabudjettia tehtäessä myyntisaamisten ja ostovelkojen maksuajat tulee ottaa huomioon. Palkanmaksuun liittyvät menot tulee myös huomioida. (Lindfors & Syväsperä 2008, 51.)

Rahavirtoina laaditun kassabudjetin seurantaan voidaan käyttää erilaisia lähteitä kuten reskontrareportteja, kirjanpitoa ja pankkitilitapahtumia. (Lindfors & Syväsperä 2008, 83).

Alijäämäisen kassan kattamisessa tulee miettiä kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja, kuten menojen vähentämistä tai tulojen lisäämistä. Varastojen kiertonopeuden lisääminen, ostovelkojen kassasta maksujen siirtäminen myöhempään ajankohtaan ja alennuksilla saatava lisämyynti ovat myös käytettäviä keinoja. Pankin lyhytaikaisella lainalla, pääomarahoituksen lisäämisellä ja jouduttamalla myyntisaamisten kassaanmaksuja esimerkiksi käteisalennuksilla tai maksuajan lyhennyksillä voidaan myös kattaa kassa-alijäämää. Luotollista tiliä voidaan käyttää lyhytaikaiseen ja kausiluonteisesti vaihtelevaan käyttöpääoman tarpeeseen. (Yrityssuomi.fi 2013.)

4 CASE: LAHDEN UIMASEURA RY

Tässä luvussa esitellään Lahden Uimaseura Ry:n sääntöjen mukainen toiminta, organisaatio ja taloushallinnon tehtävät. Seuran taloutta selvitetään kuvaamalla tuotto- ja kulurakennetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Lahden Uimaseuran toiminta on kehittynyt ja kasvanut viime vuosina. Seura on muun muassa perustanut Opetusministeriön seuratuella avulla uusia ryhmiä Lahteen ja myös Nastolaan ja Orimattilaan. Tekniikkakouluun on saatu lisää toimintaa ja ryhmiä. Kärpäsens koulun tiloihin on myös saatu uusia ryhmiä, ja venäjänkielille on tarjolla oma tekniikkaintiryhmä.

4.1 Yhdistyksen esittely ja toimenkuvat

Lahden Uimaseura Ry on perustettu vuonna 1916. Seuran tavoitteena on kaikki ikäryhmät huomioon ottaen edistää ja kehittää koko elämän ajan kestäväää uimataitoa, uintiliikuntaa ja uintiurheilua sekä hengenpelastustaitoa niin harrastuksena, kilpailumuotona kuin liikunnallisena elämäntapana. Seuratoiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot sekä urheilun reilun pelin periaatteet ja seuran toiminnassa pyritään edistämään tasa-arvoa. (Lahden Uimaseura Ry 2013a.)

Lahden Uimaseurassa on tällä hetkellä 1130 jäsentä (Munter 2013). Urheiluseurojen jaottelussa jäsenmäärän mukaan ei ole mitään virallista käytäntöä, mutta seuraa, jossa on yli 500 aktiivijäsentä, voidaan pitää isona seurana (Lahdelma 2013).

Lahden Uimaseuran tehtävänä on edistää uintiurheilua innostamalla jäseniään ja muita henkilöitä harrastamaan sitä ja muuten toimimaan seuran yhteisten päämäärien hyväksi. Seuran tehtävänä on myös uintikilpailujen järjestäminen ja koti- ja ulkomaiden vastaaviin kilpailuihin edustajien lähettäminen. Toimintansa tueksi seuran tehtävänä on järjestää tempauksia ja juhlia sekä hankkia varoja tarkoituksensa toteuttamiseen kaikilla hyväksyttävillä tavoilla, esimerkiksi lahjoja ja testamentteja vastaanottamalla. Jäsenilleen seuran tehtävänä on hankkia urheiluvälineiden hankintaan alennuksia ja muita etuja. Työskentely jäsentensä puhtaan kaverihengen puolesta on myös yksi seuran tehtävistä. (Lahden Uimaseura Ry 2013b.)

Seuran jäseneksi voi liittyä jokainen hyvämaineinen kansalainen. Jäsenyyden edellytys on seuran vuosittaisen jäsenmaksun maksaminen ja sitoutuminen noudattamaan seuran sääntöjä ja päätöksiä. Seuran jäsen saa jäsenkortin, jolla hän on oikeutettu seuran tarjoamiin etuihin ja hänen yhteystietonsa merkitään seuran jäsenrekisteriin. Kannattajajäseneksi pääsee suorittamalla vähintään vuosikokouksessa määrätyn kannattajajäsenyyden summan. Erityisen ansiokkaasta seuratoiminnan tukemisesta ja edistämisestä tai muuten uintiurheilun hyväksi toimimisesta voi saada seuran kunniajäsenyyden. Johtokunta esittää kunniajäseneksi kutsumista yleisessä kokouksessa ja hyväksymiseen vaaditaan 2/3 läsnä olevien jäsenien kannatus. (Lahden Uimaseura Ry 2013b.)

Seuran puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tehtäviin kuuluvat johtokunnan puhemiehenä ja seuratyöntekijöiden esimiehenä toimiminen. Heillä on nimenkirjotusoikeus yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Seuran puheenjohtaja valitaan aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Seuran johtokuntaan kuuluu puheenjohtajan lisäksi kuusi varsinaista jäsentä ja kaksi varajäsentä. Johtokuntaan valitaan vuorovuosina kolme varsinaista jäsentä ja yksi varajäsen kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Puheenjohtaja kutsuu johtokunnan koolle ja se on päätösvaltainen, kun kutsu on lähetetty kaikille ja vähintään neljä jäsentä on paikalla. Johtokunta vastaa seuran taloudesta ja varainhankinnasta. Sen tehtäviin kuuluvat vuosibudjetin hyväksyminen ja muut seuran taloushallintoon liittyvät asiat sekä päätöstenteko kaikista seuran taloutta, toimintatapoja ja – linjauksia koskevista asioista. (Lahden Uimaseura Ry 2013b.)

Valmennuspäällikön vastuulla on seuran valmennusjärjestelmä ja kilparyhmien muodostaminen. Hän on mukana myös uusien valmentajien rekrytoinnissa ja vastaa kilpailujen ja leirien suunnittelusta ja järjestämisestä sekä harjoitusvuorojen jakamisesta. Valmennusklubi taas vastaa kaikista valmennukseen liittyvistä asioista, kauden kilpailukalenterista, uimareita koskevista siirroista ja valinnoista sekä leirien ja kilpailumatkojen valmistelusta. Kilpailutoimikunta vastaa kilpailujen perustamisesta, omien kilpailujen ajanotosta ja tuomaritoiminnasta. (Lahden Uimaseura Ry 2013b.)

Vanhempaintoimikunnan toiminta on käynnistetty Lahden Uimaseurassa kaudella 2010 – 2011. Sen vastuulla on muun muassa seuran varainhankinta ja erilaisten

tapahtumien järjestäminen uimareille sekä kilpailumatkojen huoltajien järjestäminen. (Lahden Uimaseura Ry 2013c.)

Lahden Uimaseuran toiminnanjohtaja johtaa yhdistyksen päivittäistä toimintaa. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat seuratoiminnan organisointi ja kehittäminen, koulujen uinninopetuksesta vastaaminen, rata- ja allasvuorojen varaukset ja ohjaajien rekrytoinnista ja harrastustoiminnasta sekä markkinoinnista vastaaminen. Hän vastaa myös seuran tiedottamisesta. Taloushallinto on yksi toiminnanjohtajalle kuuluva tärkeä osa-alue. (Munter 2013.)

Seuran toimisto sijaitsee Isku-Centerin tiloissa Mukkulassa, Lahdessa. Toimisto on toiminnanjohtajan työpiste ja sitä käytetään myös johtokunnan, valmentajaklubin sekä vanhempain- ja kilpailutoimikuntien kokoustilana. (Munter 2013).

Lahden Uimaseura kehittää toimintaansa koko ajan ja on mukana muun muassa RSA-hankkeessa, jonka tarkoituksena on yhden yhtenäisen valmennusjärjestelmän luominen Lahden, Heinolan ja Kouvolan alueella. Hankkeessa ovat Lahden Uimaseuran lisäksi mukana Kouvolan Uimarit, Heinolan Isku ja Vierumäki. Lahelaisten seurojen voimavarojen yhdistämiseksi ja yhteistyön edistämiseksi on syksyllä 2011 käynnistetty YLP yhteistyöprojekti, jossa ovat mukana Lahden Uimaseuran lisäksi Lahden Ahkera ja Lahden Hiihtoseura. Näistä hankkeista Uimaseuralle on maksettu seuratukea. (Lahden Uimaseura Ry 2013c.)

4.2 Seuran taloushallinto

Lahden Uimaseura Ry:n toiminnalla on jo pitkät perinteet. Toimintakausi lähtee liikkeelle siitä, että toiminnanjohtaja laatii toimintasuunnitelman ja talousarvion. Johtokunta käsittelee kauden toimintasuunnitelman ja talousarvion kokouksessaan, tekee niihin tarvittavat muutokset ja hyväksyy ne esitettäväksi syyskuussa pidettävässä vuosikokouksessa. (Munter 2013.)

Johtokunta vastaa yhdistyksen talousasioista. Käytännön taloushallinnon toimista vastaa toiminnanjohtaja. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat ostolaskujen hyväksyminen ja maksaminen, kausimaksujen ja laskujen, kuten laskut koulu-uinneista, sponsorilaskut ja laskut tuoteostoista, lähettäminen ja osto- ja myyntireskontran hoito sekä alustava kirjanpito. Hän tekee tiliöinnit eli merkitsee kirjanpitäjää var-

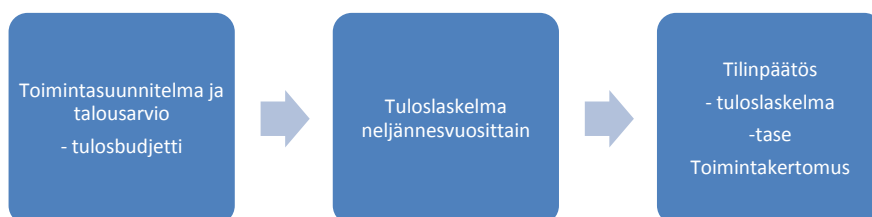
ten pankkitiliotteeseen ja tositteisiin tilit, joille tuotot ja kulut kirjataan. Seuralla on ulkoistettu kirjanpito ja palkanmaksu. Tilitoimiston palkanlaskija hoitaa uimaseuran palkanmaksun ja toimittaa palkanmaksusta toiminnanjohtajalle palkkalistan. (Munter 2013.) Seuran käyttämässä tilitoimistossa yhdistysten kirjanpito on sen erityisluonteesta johtuen keskitetty tietyille kirjanpitäjille (Miettinen 2013). Kirjanpidon ulkoistaminen on yleistymässä varsinkin isommissa urheiluseuroissa. Ulkoistamiseen vaikuttavat muun muassa työmäärän paljous, kiire, tiukentuneet lait ja ilmoitusvelvollisuuden lisääntyminen. (Lahdelma 2013.)

Alustavan kirjanpidon mappi pankkitiliotteineen ja tositteineen toimitetaan kirjanpitäjälle kerran kuukaudessa. Mapissa ovat kaikki maksetut kuitit, joihin toiminnanjohtaja on kirjannut tilinumeron valmiiksi sekä kaikki saapuneet viitesuorituslistat, joihin on myös kirjattu jokaisen saapuvan kohdalle tilinumbero valmiiksi. Toiminnanjohtaja tekee kirjanpitäjälle yhteenvedot kaikista saapuneista suorituksista tileittäin sekä käteismyyntikassan tuotoista ja kuluista. Kirjanpitäjä vie tiedot kirjanpitoon ja tekee neljännesvuosittain tuloslaskelman sekä vuosittaisen tilinpäätöksen. Seuran tuloslaskelma ja tase tehdään Kirjanpitolaentakunnan suosituksen mukaisesti. Taseessa käytetään lyhennettyä tasekaavaa. Seuran tilintarkastaja seuraa johtokunnan toimia, tarkastaa seuran tilit ja omaisuuden ja antaa niistä kirjallisen lausunnon vuosikokouksessa. (Lahden Uimaseura Ry 2013b; Munter 2013.)

Toiminnanjohtaja raportoi seuran taloustilanteesta johtokunnalle johtokunnan kokouksissa, joissa asiat käsitellään ja päätökset tehdään. Johtokunta kokoontuu kerran kuukaudessa. Kokouksissa käsitellään ajankohtaiset asiat seuran toimintaan, henkilöstöön, hankintoihin ja talouteen liittyen. (Munter 2013.)

Seuran toiminnanjohtaja ja johtokunta seuraavat tulosta neljännesvuosittain tehtävällä tuloslaskelmalla. Toiminnanjohtaja syöttää kirjanpitäjältä saadun neljännesvuosituloksen samaan Excel-taulukkoon tulosbudjetin kanssa ja lukuja verrataan keskenään. Jos poikkeamia havaitaan, niiden syyt selvitetään. Toiminnanjohtaja antaa johtokunnalle tietoa seuran rahatilanteesta pankkitiliotteesta saatavan tiedon pohjalta. Tuottoja ja kuluja tai niiden ajoitusta ei eritellä kuukausikohtaisesti. Seuralla on käytössään kaksi pankkitiliä ja seuran toimistolla on käytössä käteiskassa, jota käytetään mm. seuran tuotteiden kuten uimalakkien ja t-paitojen myyntiin,

aikuistoiminnan, kuten vesijumpan ja vesijuoksun, kassana sekä arpajaisten ja myyjäisten kassana. Toiminnanjohtaja merkitsee käteiskassan tuotot käteiskassakuitteihin ja käteismyynnistä tehdään yhteenveto, joka laitetaan kuukausittain kirjanpitäjälle. (Munter 2013.) Lahden Uimaseuran tämän hetkistä talouden seurantaa on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Lahden Uimaseuran talouden suunnittelu ja seuranta

Seuralla on käytössä Tietoverkko Fi Oy:n ISOILMARI-ilmoittautumis- ja JALMARI-jäsenrekisteriohjelma. Niiden avulla voidaan hallita erilaisiin tapahtumiin liittyviä ilmoittautumisia, ilmoittautumislomakkeet saadaan nettiin ja järjestelmästä voidaan suoraan lähettää kausimaksut. Järjestelmän kautta hoidetaan myös seuran muu laskutus. Toiminnanjohtaja hakee viitesuoritukset pankista ja käy sen jälkeen läpi lähetetyt laskut, kuka on maksanut ja kuka ei. Tämä on työläs prosessi, koska kausimaksuja lähtee runsaasti. Ostolaskuja ei kirjata järjestelmään vaan toiminnanjohtaja laittaa ne mappiin maksupäivän mukaisessa järjestyksessä kohtaan ”maksamattomat”. Laskut maksetaan kerran viikossa ja maksetut laskut siirretään mapissa kohtaan ”maksetut”. Maksetut laskut laitetaan tiliotteen mukana kirjanpitäjälle kerran kuukaudessa. (Munter 2013.) Seuran käyttämällä tilitoimistolla on käytössä Aditron Tikon taloushallinto-järjestelmä (Miettinen 2013).

4.3 Tuotto- ja kulurakenne

Lahden Uimaseura Ry:n tilikausi on toiminnan luonteesta johtuen 1.8. – 31.7. Lahden Uimaseura on yleishyödyllinen yhdistys. Sillä ei ole tuloveron alaista elinkeinotulota eikä arvonnäisäveron alaista toimintaa. Seuralla ei ole pankkilainaa (Munter 2013). Laina ei ole yleistä urheiluseuroissa siihen liittyvien riskien vuoksi. Lainaa voidaan kuitenkin ottaa esimerkiksi jotakin tiettyä hanketta varten.

Pankkitilin limiitti on jonkin verran käytössä myös urheiluseuroissa. (Lahdelma 2013.) Tässä luvussa mainitut tuotot ja kulut ovat todellisia lukuja yhdistyksen toiminnasta kaudelta 2011 – 2012.

Lahden uimaseuran toiminta ja talouden seuranta jaotellaan seuraavasti:

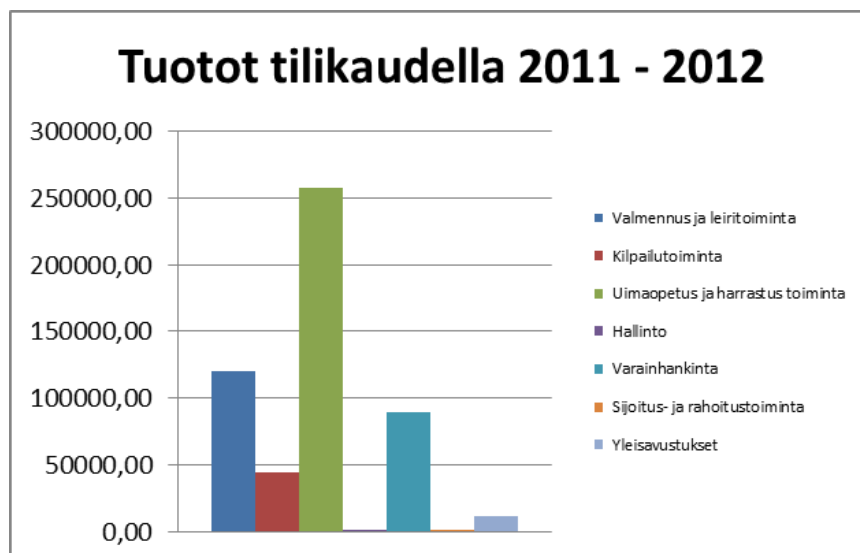
- varsinainen toiminta
- varainhankinta
- sijoitus- ja rahoitustoiminta
- yleisavustukset

Varsinainen toiminta on jaettu tuottojen ja kulujen seuraamista varten toiminnan osa-alueisiin seuraavasti:

- kilpauinti
 - o valmennus ja leiritoiminta
 - o kilpailutoiminta
- uimaopetus- ja harrastustoiminta
- hallinto

Tuottojen ja kulujen seuraaminen toiminnan osa-alueittain antaa tarkempaa informaatiota toiminnasta. Kirjausperiaatteiden tulee olla selkeät ja jatkuvasti samat, jotta informaatio olisi mahdollisimman totuudenmukaista.

Varsinaisen toiminnan suurimmat tuotot Lahden Uimaseura saa uimaopetus- ja harrastustoiminnasta. Siihen kuuluvat lasten ja aikuisten toimintojen tuotot sisältäen kausimaksut sekä koulu-uintien tuotot. (Lahden Uimaseura Ry 2013d; Munter 2013.) Koko toiminnan tuottojakaumaa on selvennetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Tuottojen jakautuminen

Valmennus- ja leiritoiminnan tuotoissa kilpauimareitten kausimaksut kirjataan valmennusmaksuihin. Kausimaksuja seurataan siis erikseen molemmissa toiminnan osa-alueissa. Kaikkia jäsenmaksuja seurataan varainhankinnan tuotoissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tekniikkaryhmän uimarin kausilaskusta, joka on esimerkiksi 165 euroa, kirjataan kausimaksu 130 euroa uimaopetus- ja harrastustoiminnan tuotoksi ja 35 euroa jäsenmaksuihin. Nämä kirjaukset eivät kirjaudu automaattisesti, vaan toiminnanjohtaja käy kunkin laskun läpi ja määrittelee, mihin kirjaukset tehdään. (Munter 2013.)

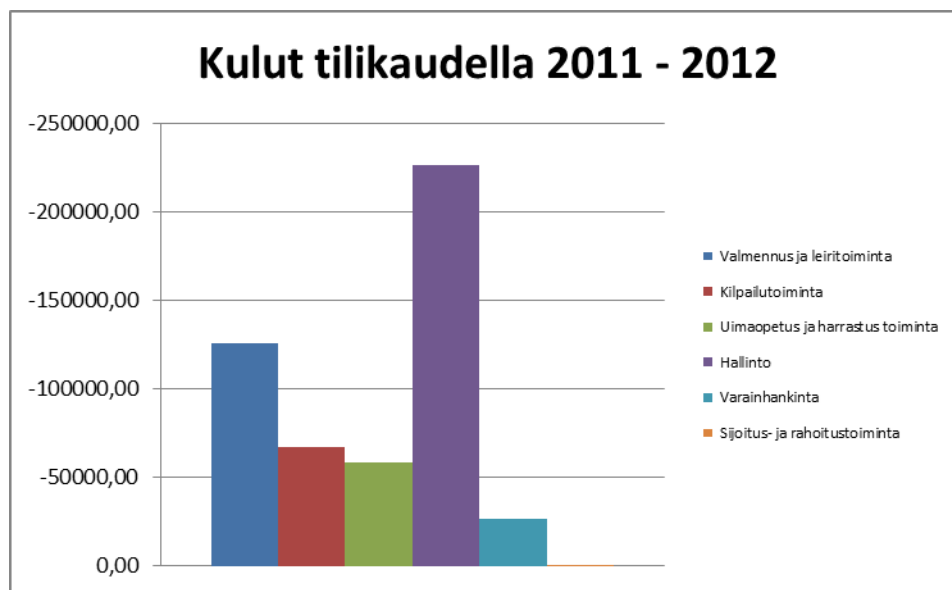
Kausilaskuissa huomioidaan myös sisaralennus eli jos samasta perheestä seurassa on useampi jäsen, sisarusten laskuissa huomioidaan alennus, joka on 10 euroa ensimmäiseltä sisarelta, 20 euroa toiselta sisarelta ja niin edelleen. Sisaralennus ei koske kerhoja tai aikuisryhmien toimintaa. Myös sisaralennukset toiminnanjohtaja selvittää ja kirjaa jokaiselle laskulle erikseen. Saman perheen lapsia on yleensä eri ryhmissä ja vanhemmat eivät aina muista ilmoittautumisen yhteydessä ilmoittaa, ketkä kuuluvat samaan perheeseen, joten jälkikäteen suoritettavien hyvitysten välttämiseksi toiminnanjohtaja käy kaikki ilmoittautumiset läpi yksitellen ja kirjaa ylös saman perheen jäsenet ja laskut tehdään sen mukaan. Kausimaksut laskutetaan kahdesti vuodessa, syksyllä ja alkuvuodesta. Jäsenmaksut laskutetaan syksyllä ja uusilta uimareilta tammikuussa. (Munter 2013.)

Kotimaan ja ulkomaan leirien omavastuut kirjataan valmennus ja leiritöiminnan tuottoihin. Leirien omavastuuosuuksilla katetaan leirikuluja, joita ovat matkoihin, ruokailuun, majoitukseen ja leiriohjelmaan liittyvät kulut. Uimaopetus ja harrastustoiminnassa on oma tili leirituotoille, mutta harrastusleirejä ei ole viime vuonna järjestetty.

Kilpauinnin tuotot koostuvat seuran järjestämien kilpailujen starttimaksuista sekä omien uimareiden starttimaksujen omavastuuosuudesta. Jos seuran uimari osallistuu kisoissa muihin kuin oman valmentajan ilmoittamiin lajeihin, starttimaksu tulee uimarin maksettavaksi. Suurin osa starttimaksutuotoista saadaan joulukuussa, jolloin Lahden Uimaseura järjestää kauden ainoat isot kilpailut, Sprinttikisat, joihin osallistuu myös muiden uimaseurojen uimarit ja uimareita myös Venäjältä. (Munter 2013.)

Lahden Uimaseuran varainhankintaa ovat jäsenmaksujen lisäksi tuotot tempauksista, sponsorointituotot ja tuotot varusteista ja tarvikkeista. Tempauksia ovat muun muassa myyjäiset, arpajaiset ja inventaariot. Seura on myynyt Lumilyhtyarpvoja, järjestänyt Sprinttikisojen ja Tonttu-uintien arpajaiset ja vanhempainyhdistys on pitänyt kahvilaa seuran omissa kisoissa. Sponsoreiden tuki on tärkeä urheiluseuralle. Sponsoreiden hankinta on johtokunnan tehtävänä. Toiminnanjohtajan työnkuvaan kuuluu sponsorisopimusten ylläpito. Sponsoreita haetaan pitkäaikaiseen yhteistyöhön, mutta myös erilaisiin seuran järjestämiin tapahtumiin kuten Sprinttiuintikisoihin. Sponsorituottoihin kirjataan tällä hetkellä muun muassa Lahden Aqualta, Lahden seudun Väestönsuojeluliitolta ja Suomen valtakunnallisen urheiluliiton (SVUL) Lahden piirin tukiyhdistykseltä saadut sponsorituotot ja avustukset. Lahden kaupungilta seura on saanut avustusta seuratoiminnan tukemiseen. Avustus haetaan aina keväällä ja se maksetaan kesäkuussa. Kaupungin avustus kirjataan yleisavustuksiin. (Lahden Uimaseura Ry 2013d; Munter 2013.)

Lahden Uimaseuran suurimmat kuluerät tulevat hallinnon kuluista, joissa käsitellään henkilöstökulut ja kaikki yleiset kulut, kuten toimiston vuokra, kirjanpitolut, puhelinkulut ja vakuutukset. (kuvio 4).



KUVIO 4. Kulujen jakautuminen

Valmennus ja leiritoiminnan suurin kuluerä ovat allas- ja salimaksut. Niihin kirjaetaan lisenssiuimareiden laskut sekä allas- ja salimaksut. Salimaksut koostuvat kivi- ja varajoitteluvuoroista uimahalleilla ja Kivimaan koulun salivuokrasta. Allas- ja salimaksut ovat nousseet huomattavasti kauden 2012 – 2013 ensimmäisellä vuosineljänneksellä. Kulujen nousu tuli yllätyksenä seuralle. Kun kulujen nousu huomattiin, johtokunta pyysi toiminnanjohtajalta kyseisten tilien kirjausten tarkistamista, jolloin syy selvisi. Syynä kustannusten nousuun on Lahden kaupungin uusi laskutuskäytäntö. Lahden kaupungin mukaan nykyinen käytäntö on oikea ja aikaisemmissa pienemmissä laskuissa on ollut kyse väärästä laskutustavasta. Kaupunki ei peri takautuvasti aikaisemmin laskuttamatta jääneitä maksuja ja pitää kiinni nykyisestä laskutuskäytännöstä. (Lahden Uimaseura Ry 2013e; Munter 2013.)

Allas- ja salimaksujen osalta kulujen jakautumista valmennus ja leiritoiminnan sekä uimaopetus ja harrastustoiminnan kesken ei seurata tarkasti, vaan kulut kirjaetaan kummallekin toiminnanalalle summittaisesti. (Munter 2013.) Tähän olisi syytä kiinnittää huomiota, jos tuottojen ja kulujen jakautumista halutaan seurata oikein.

Valmennus ja leiritoiminnassa seurataan kilpauinnin valmentajien kulukorvauksia ja harrastustoiminnan ohjaajien kulukorvauksia seurataan uimaopetus ja harrastustoiminnassa.

Kulukorvausten maksamiseen on tulossa muutoksia. Osa aikaisemmista valmentajille maksetuista kulukorvauksista aletaan maksaa palkkoina. Kulukorvausten osuus tulee siis vähenemään ja palkkojen nousemaan. (Munter 2013.)

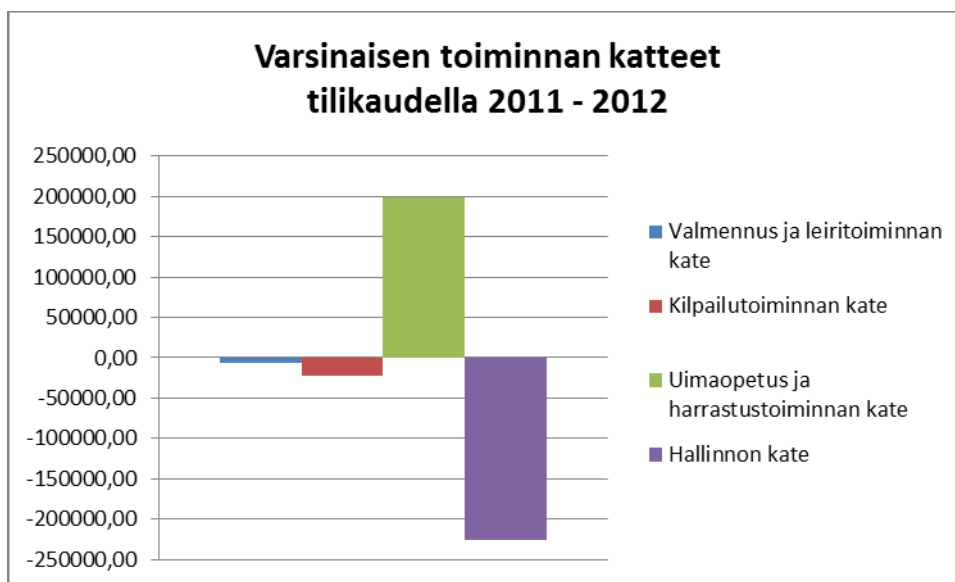
Valmennus ja leiritoiminnan valmentajien sekä uimaopetus ja harrastustoiminnan ohjaajien koulutuskuluja seurataan omilla tileillään. Valmentajien koulutustapah-
tumia ei määritellä etukäteen toimintasuunnitelmassa vaan ne täsmentyvät vasta kauden aikana, kun koulutuksista ja niiden soveltuvuudesta tarpeeseen saadaan tarkempaa tietoa. Valmentajien koulutus nähdään seurassa tärkeänä ja siihen halutaan panostaa. Ammattitaitoiset valmentajat tuovat lisäarvoa seuralle. Kilpauinnissa seurataan tuomarikoulutuksesta aiheutuvia kuluja. Koulutuksia on kaudella yleensä kaksi, toinen syksyllä ja toinen keväällä. (Lahden Uimaseura Ry 2013d; Munter 2013.)

Kilpauinnin suurin kuluerä ovat starttimaksut, joita Lahden Uimaseura maksaa, kun seuran omat uimarit osallistuvat toisten uimaseurojen järjestämiin kisoihin. Huomattavaa on, että seura maksaa huomattavasti enemmän starttimaksuja kuin saa niitä. Tähän on syynä riittämätön hallikapasiteetti.

Palkinnot ja mitalit muodostavat kilpauinnissa oman kuluerän. Seura jakaa palkintoja Junnudirin kisoissa sekä Sprinttikisoissa. Palkintoja hankitaan pitkin kautta, joten kulujen jakautuminen kaudelle on epätasaista. Kilpailutoiminnassa kilpailujen järjestämiskuluihin kirjataan Uimaliitolle menevät tilastointimaksut Junnudirin ja GB-kisoista, Sprinttikisojen hallivuokramaksu ja muut kilpailujen järjestämiseen liittyvät kulut kuten uuden, ajanottoa varten hankitun kannettavan tietokoneen hankintakulut. (Lahden Uimaseura Ry 2013d; Munter 2013.)

Lahden Uimaseuran varsinaisen toiminnan tuotto- ja kulurakennetta kuvaa kuvio 5, jossa katteet näkyvät toiminnan osa-alueittain. Kilpauinnissa kulut ovat suuremmat kuin tuotot kun taas harrastustoiminnassa tuotot ovat kuluja suuremmat. Hallinnon tuotot ja kulut esitetään informatiivisuuden vuoksi erillään. Hallinnossa tuottoja ei juuri kirjata ja kulut ovat suuret, koska ne kattavat niin henkilöstökulut

kuin toiminnan hallinnon kulut. Huomioitavaa on, että kolmen valmentajan palkat kirjataan hallinnon henkilöstökuluihin eikä kuluna valmennuksen alle. Palkkojen kohdentamisesta toiminnan osa-alueittain on johtokunnassa keskusteltu, mutta muutoksia ei toistaiseksi ole tehty. (Lahden Uimaseura Ry 2013d; Munter 2013.)



KUVIO 5. Varsinaisen toiminnan katteet

Urheiluseurojen taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavat monet seikat. Olosuhteilla on suuri merkitys (Lahdelma 2013). Lahdesta puuttuu uimaseurojen kovasti tarvitsema 50 metrin allas, joka mahdollistaisi uimareiden tehokkaamman harjoittelun ja näin vaikuttaisi menestymiseen kisoissa. Se mahdollistaisi myös uintikisojen järjestämisen kaupungissa ja toisi rahaa järjestävän kotiseuran kassaan. (Munter 2013.)

Lahden Uimaseuralla on monipuolista toimintaa kaikki ikäluokat huomioon ottaen. Lisää ideoita toimintaan tulee koko ajan. Resurssipulan vuoksi, nykyinen hallikapasiteetti huomioon ottaen, muun muassa uintihyppy- ja taitouintiharrastus sekä vesipallojoukkue ovat jääneet toistaiseksi toteuttamatta. Lahden kaupungin valtuusto on luvannut selvittää vuoden 2013 aikana taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevimmän tavan rakentaa kaupunkiin uusi 50 metrin altaalla varustettu uimahalli. (Lahden Uimaseura Ry 2013f; Munter 2013.)

Suhdanteet vaikuttavat sponsorien saantiin, noususuhdanteessa sponsorien saanti on huomattavasti helpompaa. Urheiluseurojen toiminta perustuu pitkälti talkoo-

työn varaan, joten laskusuhdanne voi näkyä lisääntyneenä talkootyövoimana ja näin edistää seuran toimintaa. (Lahdelma 2013.)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Lahden Uimaseuran johtokunnassa on tiedostettu seuran sisäisen talouden seuran kehittäminen tarve. Päätöstensä tueksi johtokunta tarvitsee ajan tasalla olevaa tietoa siitä, mistä tuottoja tulee ja mistä kustannuksia syntyy ja ennen kaikkea siitä, paljonko seuralla on rahaa käytettävissä. Tutkimuksen ydin tarkennettiin koskemaan kassaan tulevan ja kassasta lähtevän rahan tarkempaa seurantaa kassabudjetin avulla.

Tutkimus aloitettiin tutustumalla kirjallisiin ja internet-lähteisiin. Kun teoriasta oli saatu pohjatietoa, haastateltiin seuran toiminnanjohtajaa ja häneltä saatiin yleiskuva seuran toimintaperiaatteista ja päästiin alkuun taloudenseurannan kartoittamisessa. Seuran toimintaan perehdyttiin myös seuran dokumenttien ja nettisivujen avulla. Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu PHLU Ry:n taloussihteerin haastattelusta saatiin paljon tietoa urheiluseurojen taloudenhoitoon liittyen. Hänen kanssaan keskusteltiin seurojen taloudenhoidosta ja muun muassa verotuksesta. Tutkimukseen oli tarkoitus haastatella myös seuran kirjanpitäjää. Hän oli kuitenkin kiireinen, eikä aikaa haastattelulle löytynyt. Hän tilaltaan haastateltiin tilitoimiston palvelujohtajaa ja myös hänen kanssaan keskusteltiin yhdistysten taloudenhoidosta ja seurannasta yleisellä tasolla. Liitteessä 3 näkyvät Lahden Uimaseuran toiminnanjohtajan ensimmäisen haastattelun sekä Lahden Tilikeskus Oy:n palvelujohtajan että PHLU:n taloussihteerin haastattelujen rungot.

Teoriatietojen ja haastattelujen pohjalta lähdettiin kehittämään kassabudjettipohjaa, jossa pyrittiin huomiomaan seuran koko toiminta ja sen laatu. Suunnittelussa otettiin huomioon se, että laskelman tulisi olla tarpeeksi informatiivinen ja yksityiskohtainen mutta kuitenkin helppo käyttää. Koska laskelma tulee toiminnanjohtajan ja johtokunnan sisäisen seurannan työvälineeksi, siihen on hyvä laittaa tiedot mahdollisimman totuudenmukaisesti ja realistisesti, jotta siitä saadaan paras hyöty. Laskelma päätettiin toteuttaa Excel-taulukkolaskentaohjelmalla, koska se on toiminnanjohtajalle käytössä tuttu eikä aiheuta ylimääräisiä kustannuksia.

Kassabudjetin suunnitteluvaiheessa seuran tuotto- ja kulurakennetta tarkasteltiin tuloslaskelman ja taseen avulla, jotta saataisiin kokonaiskuva siitä, millainen seuran talous on ja miten tuotot ja kulut jakautuvat. Laskentapohjan suunnitteluvaiheessa sekä toiminnanjohtaja että johtokunnan edustaja tutustuivat laskentapohjalliin ja totesivat sen asianmukaiseksi. Kassabudjettipohjan teossa kului aikaa, koska tietoja halutaan seurata tarkasti ja kassaanmaksuja ja kassasta maksuja seurataan tileittäin jokaisen toiminnan osa-alueen kohdalla ja tiedot kootaan koko toiminnan kattavaan yhteistaulukkoon. Tutkimuksen loppuvaiheessa johtokunnan edustaja perehtyi laskentapohjaan vielä kertaalleen ja totesi sen toimivaksi. Sekä hän että toiminnanjohtaja totesivat laskelman käyttöön tarkoitetut ohjeet selkeiksi.

4.5 Kassabudjetin kuvaus

Kassabudjetin tarkoituksena on seurata kassaan tulevan ja sieltä lähtevän rahan määrää sekä kassassa olevan rahan määrää. Laskelman avulla kiinnitetään enemmän huomiota lyhyen aikavälin kassatapahtumiin ja selkeytetään toimintaa miettimällä rahankäyttöä etukäteen lyhyemmille ajanjaksoille ja seuraamalla ja analysoimalla rahatilannetta säännöllisesti ajantasaisen tiedon pohjalta.

Laskelma päätettiin tehdä noudattamaan yhdistyksen tuloslaskelman rakennetta, jotta se olisi helposti hahmotettavissa. Jos kaikkia kassaanmaksuja ja kassasta maksuja seurattaisiin samassa taulukossa, tulisi lopputuloksesta raskas ja huonosti luettava. Tästä syystä päätettiin jakaa toiminnan seuranta työkirjassa omiin taulukoihin, joissa jokaisessa seurataan kunkin toiminnan osa-alueen kassaanmaksuja ja kassasta maksuja (kuvio 6). Taulukoissa seurataan budjetoituja ja toteutuneita lukuja sekä niiden erotusta kuukausittain. Tiedot kerätään yhteenvedoksi neljännesvuosittain ja myös koko tilikaudelta. Koska koko tilikauden tietoja seurataan yhdessä taulukossa, tuli taulukoihin paljon sarakkeita. Käytettävyyttä on pyritty selkeyttämään värien avulla.



KUVIO 6. Kassabudjetin rakenne.

Kassaanmaksuja ja kassasta maksuja seurataan tileittäin, jotta niiden sisältöön kiinnitettäisiin enemmän huomiota ja mahdollisiin epäkohtiin voitaisiin puuttua. Tileihin on merkitty myös tilinumerot seurannan helpottamiseksi. Jokaisen tilin kohdalle taulukkoon on lisätty muistilappu selventämään tilin sisältöä. Taulukossa 1 on malli valmennus ja leiritoiminnan kassabudjettipohjasta.

TAULUKKO 1. Malli valmennus ja leiritoiminnan kassabudjetin pohjasta elokuun osalta

Tili		Budjetoitu	Toteutunut	Ero
		Elokuu	Elokuu	Elokuu
	Kassaanmaksut (+)			
3000	Valmennusmaksut	0,00	0,00	0,00
3001	Kotimaan leirien omavastuut	1 300,00	0,00	-1 300,00
3002	Ulkomaan leirien omavastuut	0,00	0,00	0,00
3040	Muut tuotot	0,00	0,00	0,00
	Kassaanmaksut yhteensä	1 300,00	0,00	-1 300,00
	Kassasta maksut (-)			
3145	Valmennuksen kulukorvaukset	1 650,00	0,00	-1 650,00
31451	Valmennuskulut (lasku)	0,00	0,00	0,00
3146	Valmentajien koulutus	0,00	0,00	0,00
3147	Allas- ja salimaksut	2 100,00	0,00	-2 100,00
3148	Testaus ja lihashuolto	500,00	0,00	-500,00
3149	Tarvikkeet ja varusteet	500,00	0,00	-500,00
3150	Kotimaan leirikulut (harjoitus)	820,00	0,00	-820,00
31501	Kotimaan leirikulut (edustus)	0,00	0,00	0,00
3151	Ulkomaan leirikulut (harjoitus)	0,00	0,00	0,00
31511	Ulkomaan leirikulut (edustus)	0,00	0,00	0,00
3167	Muut kulut	0,00	0,00	0,00
	Kassasta maksut yhteensä	5 570,00	0,00	-5 570,00
	Erotus	-4 270,00	0,00	4 270,00

Huomioitavaa on, että taulukossa 1 esitetyt luvut eivät ole vielä budjetoituja lukuja, vaan pohjan suunnittelun apuna käytettyjä arvioita. Laskelmasta nähdään kassaanmaksujen ja kassasta maksujen ero. Jos taulukon luvut olisivat budjetoidut luvut, nähtäisiin laskelmasta, että heti kauden alkuun elokuussa valmennus ja leiritoiminnan osalta kassasta lähtisi enemmän rahaa kuin mitä sinne tulisi. Syyskuun osalta tilanne olisi jo ihan toinen, koska silloin kausimaksut erääntyvät maksettavaksi.

Työkirjan viimeiseen koko toiminta -taulukkoon merkitään tilikauden alkukassa, johon lasketaan pankkitilien saldot sekä käteisvarat. Tähän taulukkoon kootaan automaattisesti kaikista toiminnan osa-alueista kassaanmaksujen yhteissumma ja kassasta maksujen yhteissumma eli siitä nähdään selkeästi kunkin toiminnan osa-alueen kassaanmaksut ja kassasta maksut eriteltynä sekä alkukassa, loppukassa ja kassamuutos kuukauden lopussa (taulukko 2). Myöskään taulukon 2 luvut eivät ole oikeita budjetoituja lukuja.

TAULUKKO 2. Malli koko toiminnan kassabudjettipohjasta elokuun osalta

	Budjetoitu	Toteutunut	Ero
Tili	Elokuu	Elokuu	Elokuu
Alkukassa	40 000,00	0,00	
Kassaanmaksut (+)			
Valmennus- ja leiritoiminta	1 300,00	0,00	-1 300,00
Kilpailutoiminta	150,00	0,00	-150,00
Uimaopetus ja harrastustoiminta	7 050,00	0,00	-7 050,00
Hallinto	0,00	0,00	0,00
Varainhankinta	0,00	0,00	0,00
Sijoitus- ja rahoitustoiminta	0,00	0,00	0,00
Yleisavustukset	0,00	0,00	0,00
Kassaanmaksut yhteensä	8 500,00	0,00	-8 500,00
Kassasta maksut (-)			
Valmennus- ja leiritoiminta	5 570,00	0,00	-5 570,00
Kilpailutoiminta	0,00	0,00	0,00
Uimaopetus ja harrastustoiminta	2 890,00	0,00	-2 890,00
Hallinto	18 587,00	0,00	-18 587,00
Varainhankinta	4 000,00	0,00	-4 000,00
Sijoitus- ja rahoitustoiminta	0,00	0,00	0,00
Kassasta maksut yhteensä	31 047,00	0,00	-31 047,00
Loppukassa	17 453,00	0,00	-17 453,00
Kassan muutos	-22 547,00	0,00	22 547,00

Kassabudjetissa huomioidaan kaikki seuran rahaliikenteeseen vaikuttavat toiminnot ja kassaanmaksut ja kassasta maksut. Seuralla ei ole arvonlisäverollista toimintaa. Jos jostakin toiminnosta kuitenkin tulevaisuudessa joudutaan maksamaan arvonlisäveroa, on sekin otettava huomioon kassasta maksuna laskelmassa. Kuukausittaiset kiinteät kassasta maksut, kuten vuokrat, puhelinkulut, atk-kulut, postikulut ja kirjanpitokulut budjetoidaan omille kohdilleen hallinnon kuluihin maksuajankohdan mukaan.

Lahden Uimaseuralta lähtevissä laskuissa eräpäivä on 14 päivää. Seuralle saapuvissa laskuissa maksuaika on keskimäärin 14 päivää. Isommissa laskuissa, kuten vakuutusmaksuissa, maksuaika on pidempi. Nämä maksuajat tulee ottaa huomioon budjetoinnissa. Suunnitteluvaiheessa tultiin siihen tulokseen, että seurataan kaikkia tuottoja ja kuluja tileittäin, koska niiden jakautuminen seurantajaksolle on epätasaista. Käteiskassan toiminnanjohtaja ottaa huomioon budjetoiduissa ja toteutuneissa luvuissa tilikohtaisesti. Palkkakulujen kassasta maksut voidaan budjetoida taulukkoon palkanlaskijan kuukausittaisesta palkkakuitista, jossa näkyy kuukauden palkkoihin menevät summa ja sosiaaliturvamaksut sekä TyEL - maksut ja työttömyysvakuutusmaksut. Heinäkuun lomapalkat tulee budjetoida erikseen. Vakuutukset huomioidaan myös. Henkilöstökuluissa tulee huomioida mahdolliset indeksikorotukset. Poistoja ja varaston muutosta ei laskelmassa huomioida.

Kassabudjetin laatiminen on syytä aloittaa hyvissä ajoin ennen kauden alkua. Kauden toimintasuunnitelmaa tehtäessä mietitään tulevan kauden harrasteryhmien määrä ja arvioidaan jäsenmäärän kehitys viimeisten kausien perusteella ja tämän hetkinen trendi uintiharrastuksen suhteen. Koulu-uintien tarve säilyy entisellään, joten siihen liittyvät kassaanmaksut ja kassasta maksut lasketaan edellisten kausien mukaan. Allas- ja salimaksujen kohdalla tulee miettiä, onko täsmällisempi kohdentaminen toiminnan osa-alueittain tarpeellista.

Kauden kisakalenteri, järjestettävät leirit, valmentajien mahdollinen koulutustarve ja tavara- ja varustehankinnat tulee suunnitella etukäteen niin tarkasti kuin mahdollista ja budjetoida niihin kohdistuvat kassaanmaksut ja kassasta maksut maksuajankohdan mukaisesti. Sponsorituotoista budjetoidaan varmana pidettävät sponsorit ja niihin liittyvä kassaanmaksu on selvitettävissä aikaisempien maksujen

perusteella. Kun kassabudjetti alkaa hahmottua, on hyvä miettiä niitä kuukausia, jolloin on mahdollisesti vajetta kassassa ja suunnitella niille kuukausille tapahtumia kassan tasaamiseksi.

Toiminnanjohtajalle tehdyssä ohjeistuksessa kuvataan kassabudjetin rakenne ja laskentamenetelmät (liite 4). Johtokunnan edustaja toivoo, että budjetista voidaan laatia johtokunnalle kassatilannetta selventäviä kaavioita, joten ohjeissa on kerrottu kahden esimerkin avulla, miten kaaviot voidaan tehdä.

4.6 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Kassabudjettipohja tehtiin seuran talouden seurannan tehostamisen apuvälineeksi. Kassabudjetin tekeminen auttaa seuraa käymään läpi koko tilikauden tapahtumat yksityiskohtaisemmin. Kassaanmaksujen ja kassasta maksujen oikea ajoittaminen vaikuttaa yhdistyksen toiminnan vakauteen ja sen avulla voidaan etukäteen suunnitella ja päättää tarvittavien toimintojen toteuttaminen. Budjetti osoittaa kuukaudet, jolloin rahaa tulee kassaan enemmän ja niille voidaan suunnitella esimerkiksi tarvike- ja varustehankintoja, kun taas kuukausille, joina rahaa ei tule, pitää miettiä keinoja varojen kartuttamiseen.

Kuukausitasolle tehty ja toiminnan osa-alueittain jaoteltu kassabudjetti osoittaa, milloin ja mistä rahaa saadaan ja milloin ja mihin se menee. Kassabudjetista selviää esimerkiksi, missä kuussa saadaan avustus Lahden kaupungilta ja missä kuussa tulevat sponsorituotot. Toiminnan suunnittelua tulee edelleen lisätä ja kehittää. Valmentajatkin voivat osaltaan osallistua toiminnan suunnitteluun tekemällä suunnitelman tarvitsemista hankinnoista ja niihin liittyvistä kustannuksista, jotta ne voidaan ottaa huomioon budjetoinnissa. Henkilöstökulut ovat suuri kuluerä, joten palkkojen ja palkkioiden seuranta on tärkeää.

Kassabudjetin käytölle on seurassa selkeä tarve. Kun budjetti tehdään huolellisesti ja toteutunutta päivitetään säännöllisesti sekä budjettia tarkkaillaan ja muutoksiin puututaan, on seuran taloutta mahdollista tasapainottaa ja varoja voidaan käyttää tehokkaasti toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Kehittämis ehdotuksena seuran toiminnassa talouden hoidon kannalta olisi hyvä selvittää laskutusprosessin tehostamista. Esimerkiksi starttimaksujen seuranta ja

sisaralennusten huomioiminen laskutuksessa ovat huomioon otettavia seikkoja. Myyntisaamisten seuranta tehostuu nyt kassabudjetin avulla. Perintätoimiston käyttämisestä apuna saamisten perinnässä on keskusteltu johtokunnan kokouksessa. Tililuettelo ja tilikirjaukset voitaisiin myös käydä huolella läpi ja tehdä yhteinen käytäntö ja ohjeistus tilikirjausten osalta. Tästäkin toiminnanjohtaja ja johtokunta ovat alustavasti jo puhuneet.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten yhdistyksen sisäistä talouden seuranta voidaan kehittää ja mitkä seikat vaikuttavat seuran taloudenhoitoon. Tutkimuksen tarkoituksena on myös kuvata yleishyödyllisen yhdistyksen toimintaa ja taloutta ja niihin liittyviä erityispiirteitä. Tutkimuksessa keskityttiin käsittelemään asiaa toimeksiantajan näkökulmasta ja miettimään heille sopivaa ratkaisua. Asiaa lähdettiin selvittämään tutustumalla yhdistystoimintaan ja sen taloushallintoon yleisesti.

Yleishyödyllisen yhdistyksen tavoitteena ei ole voiton tekeminen vaan säännöissä mainittujen tehtävien toteuttaminen. Pystyäkseen toimimaan yhdistys tarvitsee kuitenkin rahaa. Lahden Uimaseuran suurimmat tuotot tulevat kausimaksuista, jäsenmaksuista ja Lahden kaupungin ostamista koulu-uintipalveluista. Niiden lisäksi tarvitaan myös avustuksia ja sponsoritukia ja rahaa kerätään myös erilaisilla tapahtumilla. Lahden Uimaseurassa kirjanpito on ulkoistettu ja ammattitaitoinen kirjanpitäjä tekee sekä neljännesvuosituloslaskelman että tilikauden päätteeksi tilinpäätöksen eli tuloslaskelman ja taseen liitetietoineen. Toiminnan laajuudesta johtuen yhdistys käyttää ammattitilintarkastajaa, joka varmistaa, että kirjanpito on asianmukaisesti hoidettu.

Talouden ulkoisen seurannan lisäksi yhdistys tarvitsee myös sisäistä suunnittelua ja seuranta. Tutkimuksessa selvisi, että seuran johtokunta oli jo aikaisemmin ottanut sisäisen talouden seurannan puheeksi ja heillä oli toiveena saada tarkempaa, ajan tasalla olevaa tietoa rahatilanteesta lyhyellä aikavälillä. Asia ei kuitenkaan ollut edennyt toteutuksen asteelle. Halusta kehittää toimintaa kertoo se, että toiminnanjohtaja antoi aikaansa aina kun tutkimuksen suhteen piti selvittää asioita ja myös johtokunnan jäsen antoi panoksensa työn onnistumiselle.

Yhdistyksissä pitää olla selkeä työnjako. Taloushallinnon asiantuntemus yhdistyksen sisällä auttaa kehittämään yhdistyksen toimintaa oikeaan suuntaan ja kiinnittämään huomiota mahdollisiin epäkohtiin. Lahden Uimaseuran sisäiseen talouden seurantaan toivottiin tehostamista ja sitä varten valmista työkalua, jonka avulla toiminnanjohtaja pystyy paremmin seuraamaan rahatilannetta ja raportoimaan siitä johtokunnalle. Tähän tarkoitukseen tehtiin Excelillä helppokäyttöinen kassa-

budjettipohja. Laskelma otetaan käyttöön tulevan tilikauden alussa eli 1.8.2013. Sitä ennen laskentapohjaan syötetään tulevan kauden budjetoidut kassaanmaksut ja kassasta maksut ja samalla tehdään tarvittavat muutokset, jos esimerkiksi tuot-
tojen ja kulujen kohdentamiseen tai tilikarttaan tulee muutoksia tilikauden vaihtu-
essa.

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, tutkimuksen kykyä antaa ei-
sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi kahden arvioijan päätyminen samaan tu-
lokseen todistaa tuloksen reliaabeliuden. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen
liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Validius tarkoittaa tutkimus-
menetelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara
2009, 231 - 232.). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten uimaseu-
ran sisäistä talouden seurantaan voitaisiin kehittää. Seuralle tehtiin kassabudjetti-
pohja, jonka avulla seura pystyy suunnittelemaan ja seuraamaan kassatilannetta
lyhyellä aikavälillä. Tässä tutkimuksessa syntyneet ratkaisut perustuvat teorian
lisäksi haastatteluihin ja keskusteluihin siitä, millaiseen talouden lisäseurantaan
yhdistyksellä on tarvetta ja millaiset resurssit heillä on seurannan toteuttamiseen.
Yhdistys ottaa kassabudjettipohjan käyttöönsä tulevalla tilikaudella. Pohjaa on
kuitenkin jo testattu yhdessä toiminnanjohtajan ja johtokunnan edustajan kanssa ja
se on todettu toimivaksi ja ohjeistus on todettu selkeäksi ja riittävän yksityiskohtai-
seksi.

Menestyvässä urheiluseurassa toimintaa suunnitellaan ja tulevaisuutta ennakoii-
daan budjettien avulla. Seuran kassassa tulee olla rahaa kulujen kattamiseen ja
jokapäiväisistä menoista selviämiseen sekä tarvittaviin hankkeisiin ja seuran tulisi
pyrkä tulemaan toimeen ilman velkarahaa. Seuran toiminnan menestyksestä ker-
too myös se, että sillä on runsaasti jäseniä ja toiminnassa on mukana myös lapsia,
ohjaajat ovat ammattitaitoisia ja yleinen ilmapiiri on innostunut ja jäsenet ovat
ylpeitä jäsenyydestään. (Lahdelma 2013.)

Urheiluseurojen toiminnan ei ole tarkoitus tuottaa voittoa. Varoja hankitaan toi-
minnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lahden Uimaseuran toiminta on kehitty-
nyt viime vuosina ja jäsenmäärä on kasvanut. Seura haluaa panostaa valmennuk-
sen tasoon ja toiminnan laatuun ja seuralle on palkattu vakituista henkilökuntaa.
Myös talouden entistä tarkempaa suunnittelua ja seurantaa halutaan kehittää.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lindfors, H. & Syvänperä O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Perälä, S. & Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Riikonen, V. & Siisiäinen, M. 2002. Yhdistystoiminnan uusjako. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tomperi, S. 2011. Kehittyvä kirjanpito. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vierros, H., Pöyhönen, K. & Kallio M. 2010. Yhdistykset ja säätiöt: Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. Keuruu: KHT-Media Oy.

Elektroniset lähteet

Glifton Gunderson LLP. 2008. Best Practices for Nonprofit Budgeting and Cash Forecasting. [viitattu 23.3.2013]. Saatavissa:

www.cliftoncpa.com/Content/5HQ5OYA9WU.pdf

Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. 2013. 5. Yhdistyksen hallinto [viitattu 30.1.2013]. Saatavissa: <http://www.ksl.fi/5-yhdistyksen-hallinto-yhdistystoiminnan-avaimet-314.html>

Kirjanpitolaki. 30.12.1997/1336. [viitattu 9.3.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet 2013a. Yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta 30.1.2007. [viitattu 10.3.2013]. Saatavissa: <http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/rahoituslask2>

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet 2013b. Yleisohje tuloslaskelman ja taseen esittämisestä 21.11.2006. [viitattu 9.3.2013]. Saatavissa: <http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/tuloslas2>

Lahden Uimaseura Ry. 2013a. Tervetuloa mukaan vesiliikuntaan [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: <http://www.uinti.com/>

Lahden Uimaseura Ry. 2013b. Säännöt [viitattu 30.1.2013]. Saatavissa: <http://www.uinti.com/seura/saannot/>

Lahden Uimaseura Ry. 2013c. Pöytäkirjat. Toimintakertomus 2011 – 2012 [viitattu 15.2.2013]. Saatavissa Lahden Uimaseura Ry:n kilpailukansliassa: <https://uinti-com.directo.fi/kilpailukanslia/>

Lahden Uimaseura Ry. 2013d. Pöytäkirjat. Budjetti 2012 - 2013. [viitattu 15.2.2013]. Saatavissa: Lahden Uimaseura Ry:n kilpailukansliassa: <https://uinti-com.directo.fi/kilpailukanslia/>

Lahden Uimaseura Ry. 2013e. Pöytäkirjat. Kokousmuistio 4. Johtokunnan kokous 12.11.2012. [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa: Lahden Uimaseura Ry:n kilpailukansliassa: <https://uinti-com.directo.fi/kilpailukanslia/>

Lahden Uimaseura Ry. 2013f. Pöytäkirjat. Kokousmuistio 1. Johtokunnan kokous 14.8.2012. [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa: Lahden Uimaseura Ry:n kilpailukansliassa: <https://uinti-com.directo.fi/kilpailukanslia/>

Tilintarkastuslaki. 13.4.2007/459. [viitattu 10.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070459>

Tuloverolaki 30.12.1992/1535. [viitattu 8.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. 2013. Urheiluseuroille, Julkaisut ja työkalut, Seurajohtajan käsikirja – Päättä oikein. Päivitetty 12/2011. [viitattu 8.2.2013]. Saatavissa:

http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisut_ja_tyokalut/seurajohtajan_kasikirja-paata/

Yhdistyslaki 26.5.1989/503 [viitattu 30.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Verohallinto. 2013a. Syventävät vero-ohjeet. Ennakkoperintä. [viitattu 9.3.2013].

Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Yleishyodylliselta_yhteisolta_saatujen_m(19724))

[FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Yleishyodylliselta_yhteisolta_saatujen_m\(19724\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Yleishyodylliselta_yhteisolta_saatujen_m(19724))

Verohallinto. 2013b. Syventävät vero-ohjeet. Henkilöasiakkaan tuloverotus. Talkootyön verotus 12.10.2005 508/32/2005. [viitattu 15.2.2013]. Saatavissa:

[http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Verovapaat_suoritukset/Talkootyon_verotus(10116))

[FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Verovapaat_suoritukset/Talkootyon_verotus\(10116\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Verovapaat_suoritukset/Talkootyon_verotus(10116))

Verohallinto. 2013c. Yritys- ja yhteisöasiakkaat. Yhdistys ja säätiö. Arvonlisäverotus [viitattu 30.1.2013]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Arvonlisaverotus)

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Arvonlisaverotus](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Arvonlisaverotus)

Verohallinto. 2013d. Yritys- ja yhteisöasiakkaat. Yhdistys ja säätiö. Tuloverotus [viitattu 30.1.2013]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Tuloverotus)

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Tuloverotus](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Tuloverotus)

Verohallinto. 2013e. Yritys- ja yhteisöasiakkaat. Yhdistys ja säätiö. Veroilmoituksen antaminen [viitattu 30.1.2013]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Veroilmoituksen_antaminen)

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Veroilmoituksen_antaminen](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Veroilmoituksen_antaminen)

Yrityssuomi.fi. 2013. Yrityksenä toiminen. Talouden hallinta. Rahoituksen suunnittelu [viitattu 7.2.2013]. Saatavissa:

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Talouden_hallinta&aihe=1000049

Yhdistystoimijat. 2013. Toiminnot. Talous. Verotus. [viitattu 6.3.2012]. Saatavissa: http://www.yhdistystoimijat.fi/?page_id=693

Suulliset lähteet

Lahdelma, A. 2013. Taloussihteeri. Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu Ry. Haastattelu 7.3.2013.

Lillman, J. 2013. Johtokunnan jäsen. Lahden Uimaseura Ry. Sähköposti 9.3.2013, tapaaminen 20.3.2013, sähköposti 24.3.2013.

Miettinen, S. 2013. Palvelujohtaja. Lahden Tilikeskus Oy. Haastattelu 27.2.2013.

Munter, N. 2013. Toiminnanjohtaja. Lahden Uimaseura Ry. Aloitushaastattelu 22.1.2013, haastattelut talouden seurantaan liittyvistä seikoista ja seuran tuotto- ja kulurakenteesta 8.3.2013, 12.3.2013, 15.3.2013.

LIITTEET

Liite 1. Aatteellisen yhdistyksen tuloslaskelman kaava

Liite 2. Lyhennetty tasekaava

Liite 3. Haastattelujen runko

Liite 4. Ohjeistus kassabudjettipohjan käyttöön

Liite 1. Aatteellisen yhdistyksen tuloslaskelman kaava

Varsinainen toiminta

Tuotot

Kulut

- henkilöstökulut
- poistot
- muut kulut

Tuotto-/kulujäämä

Varainhankinta

Tuotot

Kulut

Tuotto-/kulujäämä

Sijoitus- ja rahoitustoiminta

Tuotot

Kulut

Tuotto-/kulujäämä

Satunnaiset erät

- satunnaiset tuotot
- satunnaiset kulut

Yleisavustukset

Tilikauden tulos

Tilinpäätössiirrot

- poistoeron muutos
- vapaaehtoisten varausten muutos

Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

(Tomperi 2011, 132 - 133.)

Liite 2. Lyhennetty tasekaava

VASTAAVAA

A Pysyvät vastaavat

1. Aineettomat hyödykkeet
2. Aineelliset hyödykkeet
3. Sijoitukset

B Vaihtuvat vastaavat

1. Vaihto-omaisuus
2. Saamiset, lyhyt- ja pitkäaikaiset erikseen
3. Rahoitusarvopaperit
4. Rahat ja pankkisaamiset

VASTATTAVAA

A Oma pääoma

1. Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
2. Ylikurssirahasto
3. Arvonkorotusrahasto
4. Käyvän arvon rahasto
5. Muut rahastot
6. Edellisten tilikausien voitto (tappio)
7. Tilikauden voitto (tappio)

B Tilinpäätössiirtojen kertymä

C Pakolliset varaukset

D Vieras pääoma, lyhyt- ja pitkäaikainen erikseen

Myyntisaamiset, ostovelat ja saadut ennakkomaksut on myös eriteltävä.

(Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet 2013b.)

Liite 3. Haastattelujen runko

Haastatteluissa kysyttiin muun muassa alla olevat kysymykset.

Lahden Uimaseura Ry:n toiminnanjohtaja Nina Munter

Ensimmäinen haastattelu 22.1.2013 klo 13.00

1. Onko taloushallintoon liittyviä asioita tutkittua seurassa aikaisemmin?
2. Ketkä vaikuttavat seuran talouden hoitoon ja hallintaan?
3. Kenellä on tärkeintä olla selvillä yhdistyksen taloudellisesta tilanteesta?
4. Mitä seuran talouden kehittämisellä halutaan saada aikaan?
5. Mitä muuttujia seuran taloudessa on?
6. Mitkä asiat taas ovat vakioita seuran taloudessa?
7. Miten yhdistyksen toiminta rahoitetaan?
8. Seuran tuloverotus, arvonlisävero?
9. Mikä tekee talouden seurannasta ja budjetoinnista hankalaa?
10. Millä aikavälillä rahatilannetta halutaan seurata?
11. Miten tiedottaminen seuran talousasioista toimii?

Lahden Tilikeskus Oy:n palvelujohtaja Sirpa Miettinen

Haastattelu 27.2.2013 klo 10.00

Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu Ry:n taloussihteeri Anne Lahdelma

Haastattelu 7.3.2013 klo 13.00

1. Mikä on tyypillisin ero urheiluseuran ja yrityksen toiminnassa taloushallinnon kannalta?
2. Mikä on hyvää taloudenhoitoa urheiluseurassa?
3. Urheiluseuran talouteen vaikuttavat suurimmat tekijät?
4. Mikä tekee urheiluseuran talouden seurannasta ja esim. budjetoinnista hankalaa?
5. Verotus urheiluseurassa, mitä urheiluseuran tulee ottaa huomioon?
6. Urheiluseuran veroilmoitukseen liittyvät yksityiskohdat, mitä tulee huomioida?
7. Miten yhdistykset (lähinnä urheiluseurat) jaotellaan toiminnan, jäsenmäärä yms. mukaan?
8. Mitkä ovat menestyvän urheiluseuran taloudelliset tunnusmerkit?

Liite 4.

Ohjeistus kassabudjettipohjan käyttöön

Lahden Uimaseura Ry



Kassabudjettipohjan rakenne

Kassabudjetti on seuran sisäiseen talouden suunnitteluun ja seurantaan tarkoitettu työkalu. Sen avulla kassaanmaksuja ja kassasta maksuja seurataan kuukausikohtaisesti. Kassabudjetissa tulevat ja lähtevät maksut huomioidaan maksuperusteisesti eli maksuajankohdan mukaan.

Kassabudjettipohja on tehty tilikaudelle 1.8.2013 – 31.7.2014.

Työkirja on nimetty ”**Kassabudjetti_Lahden Uimaseura_2013_2014**”.

Työkirjassa on yhden tilikauden tiedot.

Luo koneelle kansio nimellä ”Kassabudjetti” ja tallenna työkirja kansioon.

Kassabudjetti_Lahden Uimaseura_2013_2014-työkirjassa laskentataulukot on nimetty **toiminnan osa-alueittain** tuloslaskelman järjestystä mukaillen seuraavasti

- **Valmennus ja leiritoiminta** (taulukko 1)
- **Kilpailutoiminta** (taulukko 2)
- **Uimaopetus ja harrastustoiminta** (taulukko 3)
- **Hallinto** (taulukko 4)
- **Varainhankinta** (taulukko 5)
- **Sijoitus- ja rahoitustoiminta** (taulukko 6)
- **Yleisavustukset** (taulukko 7)

Näissä taulukoissa seurataan kunkin toiminnan osa-alueen kassaanmaksuja ja kassasta maksuja. Myös tilinumerot tilikartan mukaisesti näkyvät taulukossa kunkin tilin edessä. Taulukossa jokaisen tilin kohtaan on lisätty muistilappu, jossa on maininta tilin sisällöstä.

Viimeiseen taulukkoon **Koko toiminta** (taulukko 8) päivittyvät tiedot kunkin toiminnan osa-alueen budjetoidut ja toteutuneet kassaanmaksut yhteensä ja budjetoidut ja toteutuneet kassasta maksut yhteensä. Koko toiminta -taulukkaan päivittyy myös budjetoitujen ja toteutuneiden erotus.

Koko toiminta –taulukon alkukassaksi kirjataan heinäkuun viimeisen päivän pankkitilien (kaksi tiliä) saldo + toimiston käteiskassa, jos sitä ei ole tilitetty pankkiin. Koko toiminta -taulukko seuraa kassan kasvua tai vähentymistä. Tästä taulukosta voidaan seurata koko toiminnan kassaanmaksuja ja kassasta maksuja sekä kassan muutosta.

Kassaanmaksuja ja kassasta maksuja seurataan budjetoiduista luvuista, toteutuneista luvuista ja taulukoissa nähdään myös ero budjetoidun ja toteutuneen välillä (toteutunut – budjetoitu).

Taulukoiden toimivuus ja kaavojen paikkansapitävyys on tarkistettu syöttämällä aluksi taulukoihin budjetoitu-soluihin tuotot ja kulut kauden 2011 – 2012 tuloslaskelmasta jakamalla ao. vuoden luvut tasan tilikauden kuukausille eli luvut on jaettu kahdellatoista. Yhteismäärät täsmäsivät, joten voitiin päätellä, että kaavat toimivat suunnitellusti. Sen jälkeen lukuja on arvioitu jokaiselle kuukaudelle keskustelujen ja dokumenttien perusteella. Luvut ovat siis arvioita ja niitä on käytetty tämän kassabudjettipohjan kehittämiseen. Kassabudjetti tehdään kesällä 2013, tulevan kauden toimintasuunnitelman valmistuessa → syötetään budjetoidut luvut toiminnan osa-alueiden taulukoihin, josta ne päivittyvät automaattisesti koko toiminta-taulukkoon (muista korjata tai tarvittaessa nollata jo olemassa olevat luvut).

Budjetoidut luvut on syötetty soluihin (ei ole linkitystä toiseen työkirjaan).

Kassaanmaksuja ja kassasta maksuja seurataan kuukausittain. Jokaisessa taulukossa on omat sarakkeet jokaiselle kuukaudelle:

- elokuu **budjetoitu**, elokuu **toteutunut**, elokuu **erotus**, syyskuu **budjetoitu**, syyskuu **toteutunut**, syyskuu **erotus** jne.

Budjettia ja toteutunutta seurataan taulukoissa tuloslaskelman tavoin myös neljännesvuosittain:

- elo-lokakuu **budjetoitu**, elo-lokakuu **toteutunut**, elo-lokakuun **erotus**, marras-tammikuu **budjetoitu**, marras-tammikuu **toteutunut**, marras-tammikuun **erotus** jne.

Koko tilikausi:

- laskee automaattisesti neljännesvuosi-yhteenvedoista luvut koko tilikauden seurantaan

Kassaanmaksut (+):

- tilien mukaisesti, kuinka paljon rahaa saadaan (rahan lähde)

Kassaanmaksut yhteensä:

- laskee automaattisesti kassaanmaksut yhteen, kuinka paljon rahaa saadaan yhteensä

Kassasta maksut (-):

- tilien mukaisesti, kuinka paljon rahaa kuluu (rahan käyttö)

Kassasta maksut yhteensä:

- laskee automaattisesti kassasta maksut yhteen eli kuinka paljon rahaa menee yhteensä

Erotus

- kassaanmaksujen (kassaan tullut raha) ja kassasta maksujen (kassasta lähtenyt raha) erotus, laskee automaattisesti

Huom. Koko toiminta –taulukko seuraa kassan lisäystä tai vähentymistä, muissa taulukoissa seurataan kassaanmaksuja ja kassasta maksuja toiminnan osittain alueittain

Neljännesvuosittain koonti

- budjetoitu: laskee solut automaattisesti yhteen
- toteutunut: laskee solut automaattisesti yhteen
- erotus; laskee erotuksen automaattisesti

Koko toiminta -taulukossa tiedot kerätään yhteen eli se kokoaa yhteen kaikkien toiminnan osa-alueitten kassaanmaksut ja kassasta maksut.

- **alkukassa elokuulle**, kirjaa alkukassan yksi summa, johon on laskettu heinäkuun viimeisen päivän:
 - o pankkitilien saldot ja käteiskassan loppusumma. Näihin tiedot saadaan pankin tiliotteista sekä laskemalla toimiston käteiskassa.
- elokuun alkukassaan lisätään automaattisesti elokuun kassaanmaksut ja niistä vähennetään elokuun kassasta maksut, jolloin saadaan loppukassa, joka siirtyy automaattisesti syyskuun alkukassaksi
- alkukassaan lisätään automaattisesti kunkin toiminnan osa-alueen kassaanmaksut ja vähennetään kunkin toiminnan osa-alueen kassasta maksut, erotuksena saadaan loppukassa, joka on seuraavan kuukauden alkukassa, myös nämä tiedot päivittyvät automaattisesti.

Koko toiminnan neljännesvuoden ja koko tilikauden yhteenvedot (nämä tiedot päivittyvät automaattisesti):

- elokuu – lokakuu: alkukassana on elokuun alkukassa ja loppukassana lokakuun loppukassa
- marraskuu – tammikuu: alkukassana on marraskuun alkukassa ja loppukassana tammikuun loppukassa
- helmikuu – huhtikuu: alkukassana on helmikuun alkukassa ja loppukassana huhtikuun loppukassa
- toukokuu – heinäkuu: alkukassana on toukokuun alkukassa ja loppukassana heinäkuun loppukassa
- koko tilikausi: alkukassana on elokuun alkukassa ja loppukassana on heinäkuun loppukassa

Päivitä tiedot kassabudjetin Toteutunut-sarakkeisiin samalla, kun teet alustavan kirjanpidon.

Informaation jakaminen kassabudjetin avulla

Kun tietoa rahatilanteesta jaetaan johtokunnalle, voidaan taulukosta numeeristen tietojen tueksi tehdä kuvioita asiaa selventämään.

Otetaan tiedot **Koko toiminta** –taulukosta.

Koska tietoa taulukossa on paljon, voit kuvioita varten joko piilottaa ylimääräiset sarakkeet tai kopioida haluamasi rivit/sarakkeet uuteen työkirjaan ja tehdä kuvion siihen.

Rivin tai sarakkeen piilottaminen:

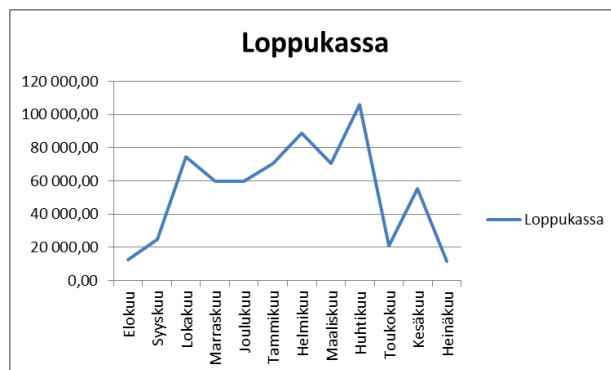
- valitse piilotettavat rivit tai sarakkeet
- valitse ”aloitus” → ”solut” → ”muotoile”-valikosta rivi tai sarake ja valitse ”piilota”

Piilotettu rivi tai sarake saadaan takaisin näkyviin:

- valitse näytettävien rivien tai sarakkeiden kummaltakin puolelta rivi tai sarake
- valitse ”aloitus” → ”solut” → ”muotoile”-valikosta rivi tai sarake ja valitse ”näytä”

Tee esimerkiksi kaavio ennustetusta loppukassan kehityksestä (kuva 1):

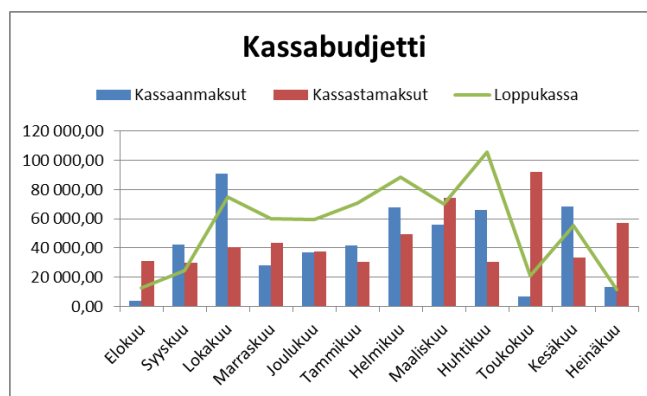
- valitse sarakkeet, jotka haluat piilottaa → klikkaa ensimmäistä saraketta ja sitten pidä *ctrl* alhaalla ja valitse loput piilotettavat sarakkeet → valitse ylhäältä aloitusvalikosta ”solut” → ”muotoile” → ”piilota sarakkeet”
- sen jälkeen valitse taulukosta ”kuukaudet”-rivi, pidä *ctrl* pohjassa ja valitse myös ”loppukassa”-rivi
- sen jälkeen valitse ”lisää” → ”kaaviot” ja esimerkiksi ”viiva”



Kuva 1. Loppukassan kehitys

Kahden kaaviotyypin käyttäminen samassa kaaviossa (kuva 2):

- valitse ne tiedot, mitä haluat ottaa mukaan kaavioon, esim. kuukaudet, kassaanmaksut, kassasta maksut ja loppukassa
- valitse pylväskaavio
- valitse se kaavio, jonka haluat vaihtaa eli klikkaa esimerkiksi ”loppukassa”-pylvästä kuviossa
- valitse kaaviot-valikosta se kaaviolaji, johon haluat vaihtaa, esimerkiksi ”viiva”



Kuva 2. Tilikauden kassaanmaksut, kassasta maksut ja loppukassan kehitys